



Struggling Schools, Promising Solutions

Las Escuelas de Más Bajo Rendimiento en el Valle de Silicio y lo que se Puede Hacer para Ayudar a los Estudiantes que Asisten a Ellas

Noviembre 2014

Una Publicación de Innovate Public Schools

Escrito por Jeimee Estrada

Con Matt Hammer y Dr. Linda Murray



Innovate
Public Schools

“De todos los derechos civiles por los cuales ha luchado el mundo, y ha peleado por 5,000 años, el derecho de aprender es sin duda el más fundamental...

La libertad de aprender...se ha comprado con sacrificios amargos. Y sea cual sea nuestra opinión acerca de la restricción de otros derechos civiles, debemos luchar hasta lo último para mantener el derecho de aprender, el derecho de haber examinado en nuestras escuelas no sólo lo que creemos pero también lo que no creemos; no sólo lo que dicen nuestros líderes, pero lo que han dicho los líderes de otros grupos y naciones, y los líderes de otros siglos. Debemos insistir en esto para darles a nuestros hijos la justicia de un comienzo que los equipará con tanta diversidad de hechos y tal actitud hacia la verdad que puedan tener una posibilidad verdadera de juzgar lo que es el mundo, y lo que las mentes brillantes han pensado que sea.”

—W.E.B. Du Bois, *The Freedom to Learn* (1949)

Preámbulo

Nos encontramos en un período de cambio muy rápido en la tecnología, el trabajo, y la educación. Tal vez hoy más que nunca, estamos preparando a nuestros hijos para un futuro que pocos de nosotros podemos siquiera imaginar. Además de la lectura, escritura y matemáticas, sabemos que nuestros hijos deben aprender muchas otras destrezas si es que van a ser preparados para prosperar, tener buenas alternativas, y tener éxito en nuestra economía que es más competitiva cada día.

Innovate Public Schools es una organización comunitaria sin fines de lucro enfocada en asegurar que los estudiantes de bajos ingresos y los estudiantes de color en el Área de la Bahía reciban una educación excelente que los preparará para tener éxito en la vida. Publicamos datos e investigaciones fáciles de comprender acerca de la calidad escolar que resalta tanto los problemas como también las soluciones, y aumentamos la capacidad de los padres de familia, los líderes comunitarios, los directores de escuelas y los maestros de innovar y actuar juntos a fin de crear escuelas públicas de primera categoría.

Nuestro primer informe, “Promesas Rotas: Los Niños Que Quedaron Atrás en las Escuelas del Valle de Silicio,” analizó el rendimiento académico a través de los condados de Santa Clara y San Mateo. Nos enfocamos en muchas de las mejores escuelas y distritos de la región para los grupos de estudiantes que tradicionalmente quedan desatendidos. También hicimos una lista de escuelas y distritos que tuvieron particularmente bajo rendimiento, basados en los datos estatales del año más reciente.

Este informe da un paso más hacia adelante, con un enfoque de dos partes: 1) las escuelas públicas de nuestra región que se han mantenido con bajo rendimiento por muchos años, y 2) las soluciones para los estudiantes que asisten a estas escuelas. Las escuelas de bajo rendimiento existen en todas partes del país, y muchos distritos, estados, organizaciones chárter, y otros han superado el reto de cambiar para bien las escuelas en nuestra región y en varias partes del país. Este es un buen momento para mirar hacia atrás y aprender de esos esfuerzos—tanto los que han tenido éxito como los que no—y aplicar esas lecciones lo antes posible. También describimos algunos de los elementos claves de las escuelas de alto rendimiento en nuestra región que sirven principalmente a los estudiantes de bajos ingresos y los aprendices de inglés.

Por los últimos 15 años, las Pruebas de los Estándares Académicos de California (CST por sus siglas en inglés) y el Índice de Rendimiento Académico (API por sus siglas en inglés) han sido la base del sistema que nuestro estado usa para medir el rendimiento escolar. Los maestros, administradores, padres de familia y la comunidad en general han usado este sistema a fin de comprender cómo van las escuelas en la preparación de los estudiantes para los estándares de California en las materias fundamentales, incluyendo la lectura, matemáticas, ciencias y las ciencias sociales. Mientras que el CST y el API no son medidas ciertamente perfectas del rendimiento académico de una escuela, han proporcionado la mejor información disponible al público que hemos tenido a través de las escuelas públicas.

Actualmente estamos en transición de este sistema a uno mejor, enfocado en los nuevos Estándares Educativos de California (llamado Common Core en el informe por su nombre formal en inglés). Por lo tanto, antes de que el CST y API sean olvidados, queremos ver como se desempeñaron las escuelas bajo lo que por mucho tiempo fueron considerados estándares rigurosos. ¿Cuales escuelas, distritos, y organizaciones chárter tuvieron éxito en lograr que sus estudiantes alcanzaran niveles de grado en lectura y matemáticas, particularmente los niños de bajos ingresos y los niños de color? ¿Y cuáles escuelas, distritos y charters no tuvieron éxito, después de más de una década de intentarlo?

Con la transición a Common Core el estado también está cambiando a una nueva evaluación que sube las expectativas acerca de que y como aprenden los estudiantes, incluyendo destrezas de razonamiento de orden superior que preparará a los estudiantes de mejor manera para tener éxito en la universidad y en su carrera de elección. Se esperará que las escuelas

preparen a todos sus estudiantes para comprender un plan de estudios mucho más riguroso. Por lo tanto debemos estar particularmente preocupados por las escuelas que han tenido bajo rendimiento durante el previo sistema, porque Common Core son estándares mucho más difíciles. Para realizar esta transición con éxito, los maestros tendrán que cambiar la manera en que enseñan y los administradores de los distritos tendrán que cambiar la manera en que dirigen. Es probable que las escuelas que nunca lograron preparar a la mayoría de los estudiantes para las pruebas anteriores, encuentren que las nuevas pruebas estatales sean mucho más difíciles.

“Ahora es el momento de concentrar los recursos comunitarios, la atención y las soluciones verdaderas en los niños en estas escuelas que mantienen un bajo rendimiento.”

Dada esa realidad desafiante, ahora es el momento de concentrar los recursos comunitarios, la atención y las soluciones verdaderas en los niños en estas escuelas que mantienen un bajo rendimiento. ¿Qué les espera a estos niños—nuestros niños—que abandonan la escuela o que se gradúan de la preparatoria pero siguen sin poder comprender lo que están leyendo, o sin poder realizar los cálculos de álgebra? ¿Qué dice esto de nosotros, cuando las soluciones están claras, pero no tenemos la voluntad de implementarlas?

Finalmente, quiero reconocer algunas organizaciones e individuos que ayudaron a hacer posible este informe. Un agradecimiento especial a Tom Zazueta y su equipo fantástico en HyperRelevance, que proporcionaron pro bono el diseño sobresaliente para este informe. Gracias también a Joanne Jacobs, nuestra editora extraordinaria; Melissa Arellanes, una socia talentosa en la parte analítica respaldando esta obra; y a todo el equipo de Innovate, quienes ayudaron a mejorar este informe de principio a fin.

Asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a escuelas de primera categoría no será fácil. Pero este Valle se conoce por resolver los problemas que otros pensaban imposibles. Lo podemos hacer, y nuestros niños no se merecen nada menos.

Matt Hammer, Director Ejecutivo

Innovate Public Schools

Veintiocho Escuelas, 15,985 Estudiantes

El Valle de Silicio está creando el futuro. Pero muchos de los estudiantes del Valle tienen poca posibilidad de lograr una licenciatura, y mucho menos un asiento en el autobús de Google. Estos estudiantes entran atrasados desde el primer día de clase: La mayoría de los niños vienen de padres inmigrantes de bajos ingresos con poca educación formal. Muchos no tienen fluidez en el idioma inglés.

En el informe "Promesas Rotas" y este informe, realizamos a las escuelas que están teniendo éxito con estudiantes desfavorecidos. Si se puede lograr.

Pero es excepcionalmente difícil. Este informe se enfoca en las escuelas de bajo rendimiento que no están logrando poner a sus estudiantes a nivel del grado en todas las materias y que no están mejorando o que están mejorando lentamente. Las 28 escuelas identificadas en este informe han recibido entre las más bajas calificaciones por tres de los últimos cinco años en el Índice de Rendimiento Académico (API), no han tenido una mejora significativa en los últimos cinco años, y tienen bajo rendimiento cuando se comparan a las escuelas que sirven estudiantes similares.

Por supuesto, estas no son las únicas escuelas que están en problemas. Muchas escuelas más estuvieron a punto de quedar en esta lista, y muchas más están rindiendo bien para algunos estudiantes y no tan bien para otros, particularmente los estudiantes de bajos ingresos. Los estudiantes en esas escuelas también necesitan nuestra atención y preocupación.

De los 15,985 estudiantes que asisten a estas 28 escuelas de bajo rendimiento, el 78 por ciento son desfavorecidos socioeconómicamente, el 81 por ciento son latinos, y el 50 por ciento son aprendices del inglés (EL por sus siglas en inglés). Un pequeño porcentaje de estos estudiantes leen o realizan problemas matemáticos a nivel del grado cuando llegan al siguiente nivel de estudio. A menos que podamos encontrar una mejor manera de educar a los estudiantes más necesitados, estos no tendrán acceso a la universidad o a los trabajos especializados que pueden permitirles ganar un salario mínimo vital cuando crezcan.

Este informe es un llamado a los padres de familia, miembros de la comunidad educativa, líderes políticos y empresariales, y al público en general: Miremos lo que está funcionando aquí y en todo el país para ayudar a los estudiantes en las escuelas de bajo rendimiento. En este informe y en nuestro sitio de Internet, compartiremos unas investigaciones acerca de enfoques prometedores, como también los esfuerzos para efectuar cambios que han fallado.

Debemos hacer lo posible para asegurar que estos estudiantes tengan acceso a una educación fuerte que los aliste para llegar a ser adultos preparados, aptos para trabajar, y responsables. No todos los estudiantes lograrán una licenciatura. Pero todos merecen la oportunidad. Esperamos que todas las partes interesadas, no sólo los padres de familia, actúen con la misma urgencia que tendrían si uno de sus hijos asistiera a una de las escuelas que mantiene el menor rendimiento en nuestra región.

El Camino Hacia la Universidad y Una Carrera Comienza en la Primaria

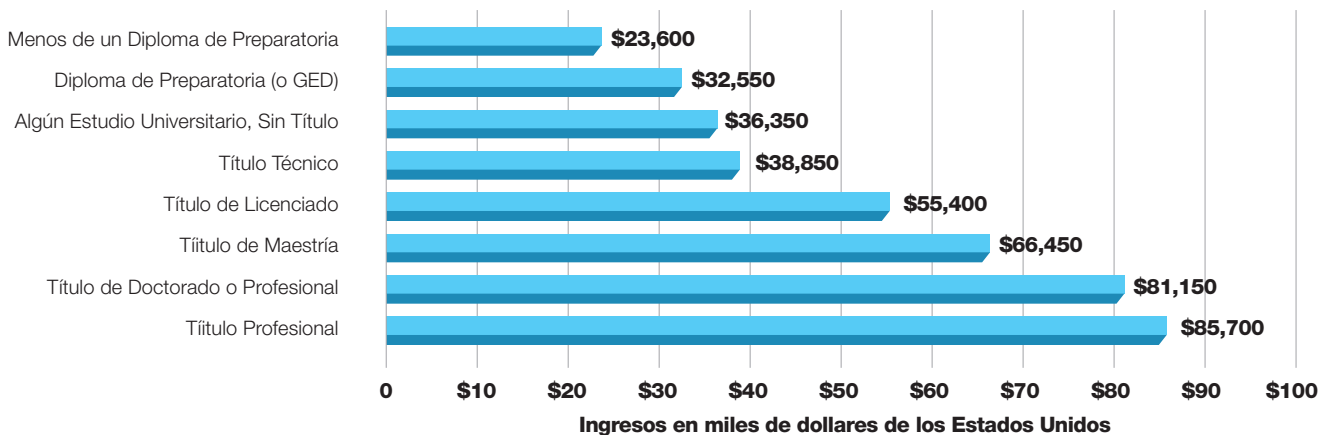
El camino hacia la universidad y una carrera comienza temprano. Muchos estudios han encontrado que las calificaciones de matemáticas y lectura en tercer grado pronostican el éxito académico.ⁱ Este grado es un punto de transición crítico, porque los estudiantes deben pasar de “aprender a leer” a “leer para aprender.” En lugar de leer abecedarios, se espera que comprendan textos más complejos de ciencias e historia.ⁱⁱ Los estudiantes de tercer grado cuyas destrezas de lectura y matemáticas están debajo del nivel del grado tienen cuatro veces mayor probabilidad de abandonar la escuela en la preparatoria.ⁱⁱⁱ

Todos los años escolares son importantes, pero es crítico examinar de cerca a los grados del medio y los terminales (por ej. quinto grado al final de la primaria y octavo grado al final de la secundaria). Los estudiantes del sexto grado que no logran pasar los cursos de matemáticas o lectura, que asisten a la escuela menos del 80 por ciento del tiempo, o que reciben una nota insatisfactoria en una materia fundamental tienen únicamente un 10 a 20 por ciento de probabilidad de graduarse de la preparatoria a tiempo.^{iv} Las tendencias son similares para los estudiantes de noveno grado.^v Las transiciones de la primaria a la secundaria y de la secundaria a la preparatoria pueden ser difíciles. Puede ser que los estudiantes se coloquen en un camino que les limitará las opciones para la preparatoria y por lo tanto su opción de asistir a una universidad, y completarla.

En nuestra economía del siglo 21, los estudiantes que abandonan la preparatoria tienden a trabajar ganando el sueldo mínimo, si es que logran trabajar. Aun los estudiantes que se gradúan de la preparatoria luchan por ganar lo suficiente para mantener a una familia. Especialmente en el Valle de Silicio, donde el costo de la vivienda es alto, la gente joven necesitará una capacitación laboral terciaria o una educación superior para ganarse la vida. La conexión entre años de educación y el salario está claro—con niveles más altos de educación vienen salarios significativamente más altos.

Figura 1 Salarios Medianos Anuales de Adultos

Trabajadores a Tiempo Completo, 25 Años de Edad o Mayores, proyectado para el 2013



Nota: Los datos son para las personas 25 años de edad o mayores. Los ingresos son para los trabajadores a tiempo completo asalariados. Fuente: Buró de Estadísticas Laborales, Encuesta de la Población Actual, Suplemento Social y Económico Anual, Modificada por última vez: Diciembre 19, 2013

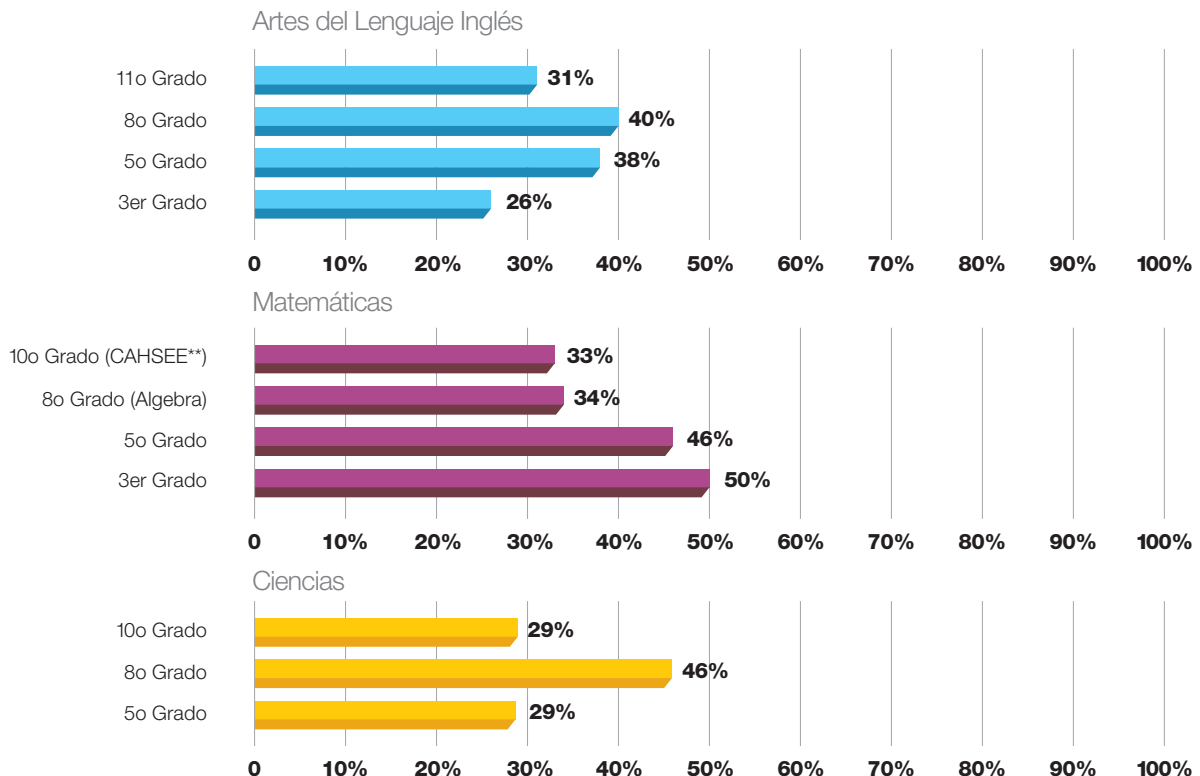
Fuera del Camino

De los 15,985 estudiantes asistiendo a las 28 escuelas de menor rendimiento en el Valle de Silicio, la mayoría se encuentran debajo del nivel del grado en lectura, matemáticas y/o ciencias. Como se demuestra en la FIGURA 2, solamente un poco más de la cuarta parte de los estudiantes en estas escuelas leen a nivel del grado para cuando llegan al tercer grado. En cada uno de los años de transición críticos mostrados abajo, podemos ver que estas escuelas no están preparando a la mayoría de los estudiantes para lo que vendrá después. Para cuando llegan al 11º grado, cuando los estudiantes consideran sus alternativas para la universidad o para una carrera, únicamente el 31 por ciento de los estudiantes en las dos preparatorias y la única escuela de K-12 identificada en este informe estaban leyendo a nivel del grado. Muchos estudiantes que no han logrado la competencia del nivel del grado se inscriben en colegios comunitarios, donde son colocados en cursos de recuperación. Sin embargo, pocos estudiantes en cursos remediales llegan a obtener una credencial académica o vocacional.^{vi} La mayoría nunca pasa un curso de nivel universitario.^{vii} Están demasiado atrasados para ponerse al corriente. La mayoría de los que comienzan atrasados se quedan atrasados, convirtiéndose en trabajadores poco diestros, con salarios bajos, y que son despedidos con frecuencia.

Esta realidad desafortunada es cierta para las matemáticas y las ciencias también. A través de las dos materias, la mayoría de los estudiantes en estas 28 escuelas no rindieron a nivel del grado en el 2012-13. En una región con los trabajos tecnológicos más lucrativos del país, estos estudiantes saldrán de la preparatoria sin las destrezas de matemáticas y ciencias que se necesitan para seguir una capacitación laboral o educación en cualquier campo técnico.

Figura 2 La Mayoría de los Estudiantes en las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio Se Están Quedando Atrás en las Materias Fundamentales

Porcentaje de Estudiantes al Nivel de Competente o Arriba en el CST* del 2013



*Pruebas Estandarizadas de California (CST por sus siglas en Inglés)

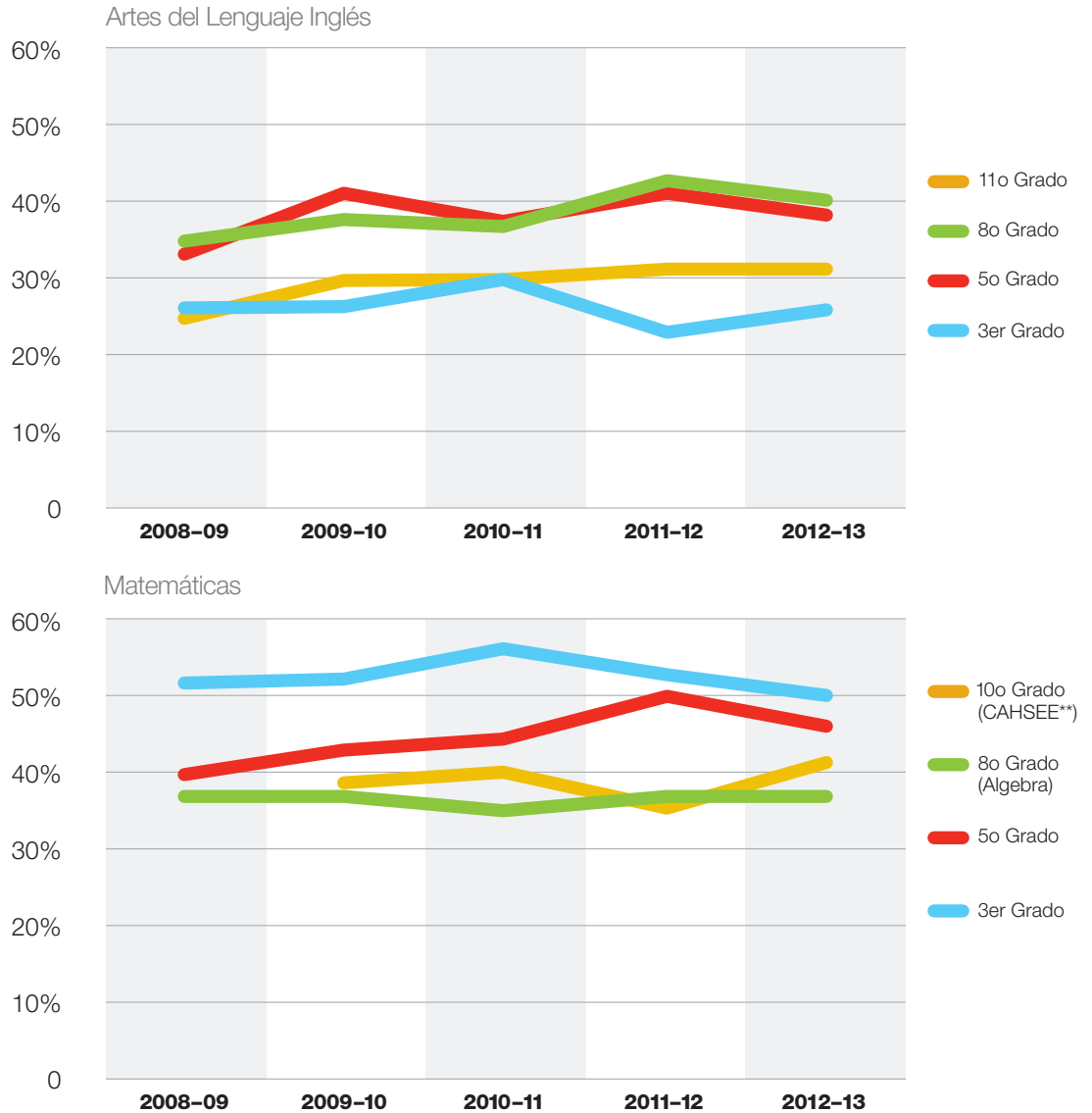
**Examen de Egreso de la Preparatoria de California (CAHSEE por sus siglas en Inglés)

Las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle Tienen Mucho Tiempo de No Preparar Suficientemente a la Mayoría de Sus Estudiantes

No sólo tuvieron bajo rendimiento estas escuelas en el 2012-2013 (el último año escolar con datos del CST), pero han estado en problemas en todas las materias fundamentales desde el año escolar 2008-09. Como se demuestra en las siguientes figuras, estas escuelas han mejorado sólo un poco o nada durante los últimos cinco años respecto al número de estudiantes que pueden educar para llegar a nivel del grado en lectura y matemáticas.

Figura 3 La Mayoría de Estudiantes Se Quedan Atrás en Lectura Año Tras Año en las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio

Porcentaje de Estudiantes a Nivel de Competente o más Arriba, CST* del 2008-09 al 2012-13



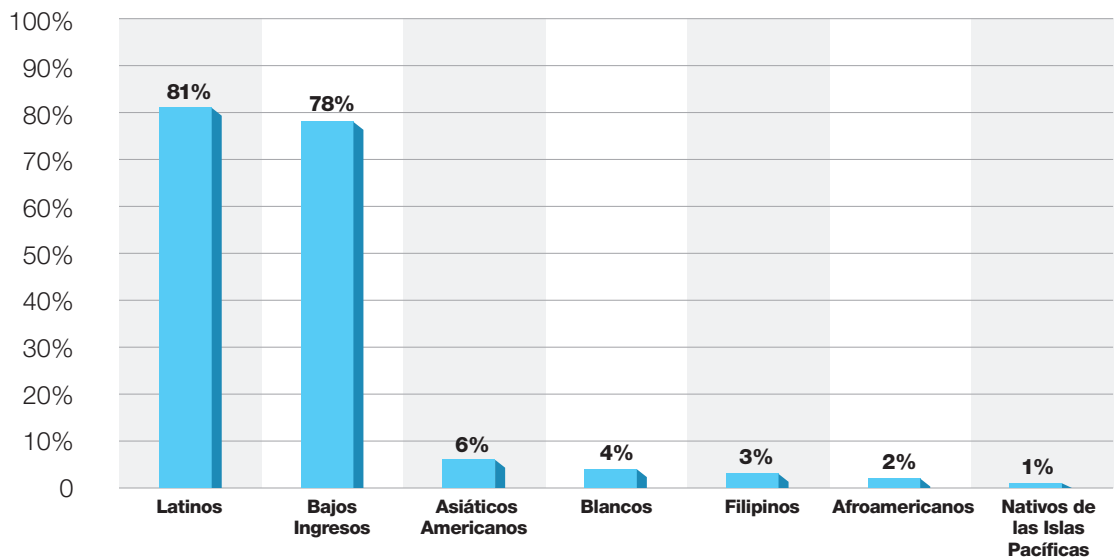
*Pruebas Estandarizadas de California (CST por sus siglas en Inglés)

**Examen de Egreso de la Preparatoria de California (CAHSEE por sus siglas en Inglés)

Casi la Mayoría de los Estudiantes que Asisten a las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio son de Bajos Ingresos y Latinos

La mayoría de las 28 escuelas de menor rendimiento están ubicadas en comunidades de alta pobreza que son predominantemente latinas. Esto no sucede únicamente aquí en el Valle de Silicio: las escuelas de bajo rendimiento tienden a estar ubicadas en las áreas desfavorecidas a través del estado y el país. Por lo consiguiente, muchas personas sostienen que “los orígenes de una persona—su raza o situación socioeconómica—determina el destino.” Esa afirmación culpa a los estudiantes y sus padres por el bajo rendimiento, e ignora la realidad que sí existen muchas escuelas a través del estado que educan a sus estudiantes latinos, de bajos ingresos, y otros desfavorecidos a un nivel alto. Por supuesto es difícil el trabajo de crear escuelas de muy alto rendimiento, pero muchos modelos de excelencia en nuestra región y a través del estado nos enseñan lo que se puede y lo que se debe hacer para todos los estudiantes.

Figura 4 ¿Quién Asiste a las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio?
Porcentaje de Estudiantes por Subgrupo, 2013-14



Algunas Escuelas del Valle de Silicio Superan los Obstáculos

Varias escuelas están demostrando que sí es posible en nuestra región. Durante los cinco años incluidos en nuestro análisis (2008-09 hasta el 2012-13), cinco escuelas claramente superaron los obstáculos educando a su población de necesidad alta a un nivel alto por tres de los cinco años (vea el recuadro en esta página para una descripción del análisis de superar los obstáculos). En los dos años más recientes para los cuales hay información disponible (2011-12 y 2012-13), otras ocho escuelas también cumplieron estos criterios por uno o ambos años. Aunque sólo cuatro escuelas públicas tradicionales y nueve escuelas chárter en nuestra región cumplieron estos criterios, en el estado existen 122 de estas escuelas de alta necesidad que superaron los obstáculos en el 2012-13, incluyendo 72 escuelas públicas tradicionales y 50 escuelas chárter (vea la lista completa en nuestro sitio de Internet). También existen muchas escuelas más en el Valle que no sirven tantos estudiantes de alta necesidad pero que también tienen muy alto rendimiento para el grupo específico de estudiantes que sirven. Estas escuelas están en la lista en nuestro sitio de Internet.

Definiendo las escuelas de necesidad alta y rendimiento alto

Muchas personas no creen que todos los estudiantes, particularmente los provenientes de orígenes desfavorecidos, pueden rendir a niveles altos. A fin de demostrar que sí se puede lograr y sostener el rendimiento alto, usamos el Índice de Logro Estudiantil (SAI por sus siglas en inglés), desarrollado por American Institutes for Research (AIR) con el fin de identificar las escuelas que sirven a muchos estudiantes de bajos ingresos y que han estado rindiendo substancialmente arriba del desempeño pronosticado dado su población estudiantil (vea la **METODOLOGÍA** para una descripción completa del SAI). Este enfoque analítico, nombrado por lo general por los investigadores como el análisis de superar los obstáculos, identifica a las escuelas que han estado rindiendo drásticamente a altos niveles tomando en cuenta la población específica de estudiantes que sirven. Muchos investigadores usan este enfoque para identificar a las escuelas que logran resultados sobresalientes para los estudiantes particulares que sirven.

Definiendo la necesidad alta

Las escuelas que sirven a los estudiantes en las áreas con altos niveles de pobreza y con ninguna o poca competencia en inglés afrontan retos significativos que por lo general requieren más recursos, particularmente enfoques eficaces en todo aspecto de la instrucción y las operaciones en una escuela, y un personal muy dedicado y de mucha experiencia para lograrlo correctamente. Las escuelas de necesidad alta en nuestra área son aquellas que caen dentro del umbral de California para la financiación por concentración bajo la Fórmula de Financiamiento de Control Local (LCFF por sus siglas en inglés). Estas escuelas deben tener el 55 por ciento o más de estudiantes que cumplen los requisitos para las comidas de precio reducido, o 55 por ciento o más de estudiantes identificados como aprendices del inglés.

Definiendo el rendimiento alto

Las escuelas presentadas deben estar rindiendo significativamente arriba de lo pronosticado (dos desviaciones estándar arriba en el SAI) por más de tres de los cinco años de análisis. Esto significa que han estado superando los obstáculos consistentemente con su población estudiantil específica por períodos de tiempo sostenidos. Las escuelas identificadas como escuelas de rendimiento alto por medio de este enfoque tienen aproximadamente 70 por ciento o más de sus estudiantes a nivel del grado tanto en lectura como en matemáticas—algunas de estas escuelas logrando hasta el 100 por ciento de competencia en varios niveles del grado. Las escuelas destacadas en las **FIGURAS 5 Y 6** son las que han estado rindiendo de sobremanera por tres años o más, y las estrellas ascendientes se están acercando, con alto rendimiento en el 2011-12 o 2012-13, los últimos años que muestran los datos del CST.

Figura 5**Cinco Escuelas en el Valle de Silicón Están Superando los Obstáculos Consistentemente para los Estudiantes de Alta Necesidad**

Las escuelas en la siguiente lista* cumplen los criterios de superar los obstáculos en tres de cinco años y sirven poblaciones estudiantiles que tienen el 55 por ciento o más de estudiantes de bajos ingresos o 55 por ciento o más de estudiantes del inglés

Condado	Distrito	Escuela	Número de Años que la Escuela Cumple los Criterios de Alto Rendimiento	API del 2013	API Estudiantes de Bajos Ingresos del 2013	API Estudiantes del Inglés del 2013	Porcentaje de Estudiantes de Bajos Ingresos 2012-13	Porcentaje de Estudiantes del Inglés 2012-13
Santa Clara	Alum Rock Union Elementary	KIPP Heartwood Academy (Charter)	5	922	922	868	86%	18%
Santa Clara	East Side Union High	KIPP San Jose Collegiate (Charter)	4	875	870	753	70%	13%
Santa Clara	Santa Clara County Office of Education	Rocketship Mateo Sheedy (Charter)	4	851	843	837	85%	67%
Santa Clara	Alum Rock Union Elementary	Millard McCollam Elementary	3	883	890	889	79%	37%
San Mateo	Ravenswood City Elementary	Aspire East Palo Alto (Charter)	3	822	816	803	92%	52%

Figura 6**Ocho Estrellas Ascendentes También Están Superando los Obstáculos para los Estudiantes de Alta Necesidad**

Las escuelas en la siguiente lista* cumplen los criterios de superar los obstáculos en uno de los dos años más recientes, 2011-12 y 2012-13, y sirven poblaciones estudiantiles que tienen el 55 por ciento o más de estudiantes de bajos ingresos o 55 por ciento o más de estudiantes del inglés

Condado	Distrito	Escuela	Número de Años que la Escuela Cumple los Criterios de Alto Rendimiento	API del 2013	API Estudiantes de Bajos Ingresos del 2013	API Estudiantes del Inglés del 2013	Porcentaje de Estudiantes de Bajos Ingresos 2012-13	Porcentaje de Estudiantes del Inglés 2012-13
Santa Clara	Gilroy Unified	Gilroy Prep (Charter)	2	942	941	948	60%	56%
Santa Clara	Santa Clara County Office of Education	Rocketship Brilliant Minds (Charter)	1	893	888	876	86%	65%
Santa Clara	Franklin-McKinley Elementary	Cornerstone Preparatory (Charter)	1	929	915	927	70%	60%
Santa Clara	Franklin-McKinley Elementary	Voices College-Bound Language Academy (Charter)	1	898	894	889	69%	48%
Santa Clara	Alum Rock Union Elementary	James McEntee Academy	1	846	849	839	92%	29%
San Mateo	South San Francisco Unified	Martin Elementary	1	812	805	802	86%	73%
Santa Clara	Franklin-McKinley Elementary	Rocketship Mosaic Elementary (Charter)	1	838	833	836	86%	66%
Santa Clara	Alum Rock Union Elementary	Learning in an Urban Community with High Achievement (L.U.C.H.A.)	1	820	818	817	82%	56%

*En orden por nivel de rendimiento en el índice de logro escolar

Identificando Las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio

En algunas de las escuelas del Valle de Silicio, gran cantidad de niños con antecedentes de bajos ingresos, y estudiantes que están aprendiendo inglés, están logrando la competencia en lectura, escritura, matemáticas y ciencias, y de esa manera preparándose para tener éxito en la universidad. Esta sección se enfoca en las escuelas que no están logrando esto para muchos de sus estudiantes.

Nuestro enfoque para identificar las escuelas de menor rendimiento toma en cuenta varias maneras de ver el rendimiento escolar a fin de generar una medida robusta (para mayor detalles acerca de nuestro enfoque, por favor vea la **METODOLOGÍA** en la página 32). Incluidos abajo se encuentran descripciones de alto nivel del enfoque.

1. Rendimiento absoluto: ¿Están los estudiantes a nivel del grado en las materias fundamentales (lenguaje en inglés y matemáticas)?

La medida principal del rendimiento escolar en California es el API. Comenzamos con ver el rendimiento del API durante un período de cinco años (2008-09 hasta el 2012-13) a fin de identificar las escuelas que han estado rindiendo en el 10 por ciento más bajo por tres años o más en los condados de Santa Clara y San Mateo. Las escuelas que se identifican por estar en el 10 por ciento más bajo están incluidas en la lista de las escuelas de menor rendimiento en el Valle, salvo que estén mejorando significativamente o que estén desempeñándose bien a comparación de las escuelas sirviendo a estudiantes similares (vea pasos dos y tres abajo).

2. Mejoramiento: ¿Está mejorando significativamente la escuela?

La mayoría de las escuelas de California han estado mejorando en el API con el tiempo conforme las escuelas y los distritos han implementado los estándares de California. Nuestra meta era identificar aquellas escuelas que han demostrado logros que los movería rápidamente de un bajo rendimiento hacia la meta estatal de 800 API. A fin de establecer un umbral para un crecimiento significativo, miramos las escuelas con avances del API en el 75° percentil durante cinco años de nuestro análisis (por ej. las escuelas que están creciendo más rápidamente que el 75 por ciento de las escuelas a través del estado). Esto se traduce a un avance del API de 59 puntos o más del 2008-09 al 2012-13.

Aquellas escuelas que han demostrado un crecimiento significativo durante cinco años—más de 59 puntos desde el 2008-09 al 2012-13—no se identifican como las de menor rendimiento en nuestro informe, aun si han cumplido los criterios para un rendimiento bajo absoluto según el #1 arriba.

3. Rendimiento comparativo: ¿Cómo está rindiendo la escuela considerando la población única que sirve?

Los estudiantes entran a la escuela con diferentes niveles de preparación y con diferentes retos – ya sea que estén viviendo en la pobreza, aprendiendo el inglés, o con necesidades especiales de aprendizaje. Para poder tomar esto en cuenta, usamos una perspectiva comparativa en el rendimiento escolar desarrollado por American Institutes for Research nombrado el Índice de Logro Académico (SAI por sus siglas en inglés). Este enfoque nos permite identificar las escuelas que están rindiendo arriba o debajo de su nivel pronosticado de rendimiento en comparación a las escuelas sirviendo estudiantes similares a través del estado.

*Las escuelas que están desempeñándose arriba del rendimiento pronosticado (una desviación estándar arriba del rendimiento previsto) en tres de los cinco años **no se identifican como las de menor rendimiento en nuestro informe, aun si han cumplido los criterios para un rendimiento bajo absoluto según el #1 arriba.** Para una explicación más detallada acerca del SAI, vea la **METODOLOGÍA** en la página 32.*

En base a esta metodología, 28 de todas las escuelas públicas tradicionales y escuelas chárter en los condados de San Mateo y Santa Clara están identificadas como las que se mantienen con el menor rendimiento desde el 2008-09 al 2012-13. Como se puede ver en la **FIGURA 7**, se identificaron 19 escuelas primarias, seis escuelas secundarias, dos preparatorias, y una escuela K-12.

Así como estableció la Fórmula de Financiamiento de Control Local, la igualdad no es lo mismo que la equidad. Las escuelas que sirven las poblaciones de alta necesidad requieren mayor atención y recursos adicionales. Este informe es una muestra de un problema muy serio que tiene el sistema educativo de nuestra región—que muchos estudiantes de orígenes desfavorecidos se están quedando atrás. La incógnita es lo que vamos a hacer al respecto. Estas escuelas necesitan más recursos, los mejores directores y maestros, y enfoques eficaces para mejorar dramáticamente y urgentemente. La siguiente sección detalla las soluciones y lecciones aprendidas en nuestra región y alrededor del país de cómo administrar las escuelas excelentes y cambiar las que no están rindiendo como deben.

Figura 7**Las Escuelas Con El Más Bajo Rendimiento en el Valle de Silicio**

En orden por distrito y alfabético

Condado	Distrito	Escuela
Escuelas Primarias y K-8		
Santa Clara	Franklin-McKinley Elementary	Daniel Lairon College Preparatory Academy
Santa Clara	Franklin-McKinley Elementary	McKinley Elementary
Santa Clara	Franklin-McKinley Elementary	Santee Elementary
Santa Clara	Morgan Hill Unified	P. A. Walsh Elementary
Santa Clara	Mt. Pleasant Elementary	Mt. Pleasant Elementary
San Mateo	Pacifica	Linda Mar Educational Center
San Mateo	Ravenswood City Elementary	Belle Haven Elementary
San Mateo	Redwood City Elementary	Fair Oaks Elementary
San Mateo	Redwood City Elementary	Garfield Elementary
San Mateo	Redwood City Elementary	Hawes Elementary
San Mateo	Redwood City Elementary	Hoover Elementary
San Mateo	Redwood City Elementary	John Gill Elementary
San Mateo	Redwood City Elementary	Selby Lane Elementary
Santa Clara	San Jose Unified	Empire Gardens Elementary
Santa Clara	San Jose Unified	Gardner Elementary
Santa Clara	San Jose Unified	Horace Mann Elementary
Santa Clara	San Jose Unified	Selma Olinder Elementary
San Mateo	San Mateo-Foster City	Horrall Elementary
Santa Clara	Santa Clara Unified	Scott Lane Elementary
Escuelas Secundarias		
San Mateo	Ravenswood City Elementary	Ronald McNair Academy
San Mateo	Ravenswood City Elementary	Cesar Chavez
Santa Clara	Alum Rock Union Elementary	Lee Mathson Middle
Santa Clara	Franklin-McKinley Elementary	Sylvandale Middle
Santa Clara	San Jose Unified	Herbert Hoover Middle
Santa Clara	Sunnyvale	Columbia Middle
Escuelas Preparatorias		
Santa Clara	East Side Union High	James Lick High
Santa Clara	East Side Union High	William C. Overfelt High
Escuelas K-12		
Santa Clara	East Side Union High	Escuela Popular Accelerated Family Learning (Charter)

Llamado a la Acción

Este informe es un llamado a la acción para los padres de familia, líderes de las comunidades educativas, políticas, empresariales, y el público en general para trabajar hacia las soluciones inmediatas y duraderas para los estudiantes que asisten a las escuelas de menor rendimiento en nuestra región. Todos los estudiantes merecen la oportunidad de alcanzar su potencial total, perseguir la educación superior, y calificar para obtener un trabajo con salario que permita vivir cómodamente. Nuestra intención no es culpar, sino apoyar las escuelas que más necesitan ayuda. Hay enfoques, respaldados por investigaciones, que las escuelas pueden usar para mejorar dramáticamente las trayectorias educativas y de vida de sus estudiantes.

Las escuelas que están en problemas aquí en el Valle de Silicio no están afrontando un reto único. Muchos operadores de escuelas de los distritos y escuelas chárter han tratado de mejorar las escuelas de bajo rendimiento durante un largo período de tiempo, algunos de los ejemplos más prominentes comenzando en Chicago en 1997. Podemos aprender de sus éxitos y sus fracasos.

Señales de Esperanza

Desde el 2009, las Subvenciones de Mejoramiento Escolar federales (SIG por sus siglas en inglés) han proporcionado hasta \$2 millones por escuela anualmente durante tres años para mejorar las escuelas de bajo rendimiento. Aunque se siguen estudiando los resultados nacionales del programa SIG y han producido resultados mezclados, los resultados prometedores para tantos participantes de SIG de California^{viii} y algunos esfuerzos para efectuar cambios para bien en las escuelas a través del país demuestran que sí se puede lograr.

Este informe usa las investigaciones de SIG y los análisis de muchos esfuerzos de efectuar cambios que antedatan SIG o que operan sin financiamiento federal. Vea nuestra lista de recursos en nuestro sitio de Internet (WWW.INNOVATESCHOOLS.ORG/MEJORESESCUELAS) para mayor información acerca de un grupo más grande de ejemplos de cambio de los que están incluidos en este informe.

Las siguientes secciones se enfocan en lo que se conoce acerca de los elementos que contribuyen a los modelos de cambio con éxito. Mientras pensamos que los docentes y la comunidad se pueden beneficiar al informarse acerca de estos enfoques, no estamos sugiriendo que estos enfoques trabajarán en todas las comunidades. Cualquier esfuerzo para mejorar una escuela debe estar basado en el contexto de esa comunidad escolar específica. Abajo encontrará:

- **¿Qué se necesita para cambiar para bien las escuelas que mantienen un bajo rendimiento?**
- **Lugares donde ha funcionado.**
- **Lecciones difíciles — las veces cuando no ha funcionado.**
- **El distrito también tiene que cambiar.**

Lo Que Sabemos Acerca De Los Cuatro Modelos de Cambios de la Subvención de Mejoramiento Escolar

Hemos aprendido muchísimo acerca de efectuar cambios para bien en las escuelas de SIG—tanto por algunos ejemplos de éxito como también por algunos fracasos claros. Abajo se encuentran las descripciones básicas de los cuatro modelos de SIG y un resumen a un alto nivel de las investigaciones de cada modelo.

Transformación

El modelo menos problemático de los cuatro, “transformación,” requiere que los distritos reemplacen el director de la escuela y que tomen medidas para incrementar la eficacia de los maestros y los líderes escolares, instituir reformas comprensivas de instrucción, incrementar el tiempo de enseñanza, crear escuelas orientadas en la comunidad, y proporcionar flexibilidad operativa y apoyo constante.

El setenta y cuatro por ciento de los destinatarios de SIG eligieron este enfoque a través de la nación.

Dado que este modelo permite varias estrategias diferentes, no hay previas pruebas de evaluación acerca de la eficacia o las iniciativas con estas características particulares de diseño, aunque existen algunos ejemplos anecdóticos de escuelas que han sido transformadas con éxito.

Cambios Para Bien Giros Completos

Requiere que los distritos reemplacen al director de la escuela, que contraten de nuevo a no más del 50 por ciento del personal, y que le otorguen al nuevo director suficiente flexibilidad operativa para implementar un enfoque integral a fin de mejorar los resultados estudiantiles (por ej., permitir que las escuelas tomen decisiones que por lo general se toman al nivel del distrito en áreas como las contrataciones y despidos, la duración del día escolar y el presupuesto).

Bajo este enfoque, se les otorga a los distritos y las escuelas charter la oportunidad de efectuar cambios dramáticos a la cultura y el rendimiento de una escuela cambiando significativamente las personas que están presentes en la escuela y proporcionándole al nuevo equipo autonomías operativas significativas. Este enfoque intenta impactar los mayores impulsores del logro estudiantil en la escuela: la calidad de los maestros y los líderes escolares.

El veinte por ciento de las escuelas que participaron en SIG adoptaron este enfoque a través de la nación, incluyendo dos escuelas en el Distrito Escolar Ravenswood.

Existen investigaciones limitadas acerca de la eficacia específica de este modelo, pero existen varios ejemplos de éxito, como también algunas investigaciones acerca de los distritos y escuelas urbanas que implementaron este enfoque. Una encuesta no representativa del 2012 realizada por el Consejo de las Ciudades Grandes de 19 distritos escolares urbanos con un total de 106 escuelas en SIG encontró que a la mayoría (14 de 19) de los distritos les pareció que era un enfoque eficaz para mejorar el rendimiento académico de sus escuelas, tres indicaron no haber visto ningún cambio en el rendimiento estudiantil, y dos reportaron que fue negativo. Con tan pequeña muestra, el estudio no es representativo de lo que están experimentando todas las escuelas SIG.

Reinicio

Requiere que los distritos conviertan la escuela a una escuela charter o que la cierren y la abran usando un operador de escuela charter, una organización de administración charter, o una organización de administración docente que ha sido seleccionada por medio de un proceso de revisión riguroso.

Bajo el modelo de reinicio, los distritos escogen un operador independiente, el cual puede ser una organización de administración charter o docente, para administrar la nueva escuela. De las 843 escuelas que han recibido las subvenciones SIG, únicamente el cuatro por ciento han escogido el modelo de reinicio. Afuera de

SIG, los distritos también pueden trabajar para rediseñar y reiniciar sus propias escuelas nuevas.

Es muy difícil cambiar la cultura de una escuela. La inercia es una fuerza poderosa. Iniciar una escuela nueva —usualmente en el edificio antiguo— permite que los docentes diseñen una escuela, que establezcan una cultura de altas expectativas y rendimiento, y que contraten a personas comprometidas a la misión. Las secciones abajo realzan algunos de los ejemplos fuertes en las que han funcionado el reinicio y el cambio para bien, y ha sido una manera rápida y de ventaja estratégica de iniciar una escuela nueva de alto rendimiento con los mismos estudiantes y en el mismo edificio.

Los reinicios dependen de poder encontrar administradores escolares de alta calidad. Por lo tanto un distrito que selecciona esta opción debe estar muy consciente de la capacidad de los operadores externos o de su propio equipo en el distrito de poder rediseñar y reiniciar una escuela desde la nada. Un estudio reciente a gran escala acerca del rendimiento de las escuelas chárter realizado por Center on Research on Education Outcomes (CREDO) de Stanford indica algunas noticias muy prometedoras acerca de la capacidad del sector de administradores de escuelas chárter en California—y por lo tanto el potencial significativo de las posibilidades del trabajo de reinicio en nuestro estado y región. CREDO reporta que los estudiantes asistiendo a las escuelas chárter conectadas a redes de escuelas chárter designados como organizaciones administrativas de escuelas chárter (CMOs por sus siglas en inglés) en California tienen avances de aprendizaje mucho más fuertes que los estudiantes de las escuelas públicas tradicionales y escuelas chárter que no forman parte de CMOs. Específicamente, los estudiantes que asisten a los CMOs ganaron aproximadamente 36 días adicionales de aprendizaje en lectura y 28 días adicionales de matemáticas cada año comparados con estudiantes similares en una escuela pública tradicional. No sólo está comprobado que los CMOs en California están agregando de manera significativa más días de aprendizaje, están teniendo mucho éxito con los estudiantes de orígenes desfavorecidos. CREDO descubrió que las escuelas chárter en este estado están

educando mucho mejor a los estudiantes de orígenes desfavorecidos, incluyendo los estudiantes de bajos ingresos, aprendices del inglés, y los estudiantes de color.

Cierre

El cierre bajo SIG requiere que los distritos cierren la escuela y que matriculen sus estudiantes en las escuelas de mayor rendimiento en el distrito.

Sólo el dos por ciento de las escuelas SIG en la nación adoptaron este enfoque. Algunos distritos han usado este enfoque ya sea para cerrar o para eliminar las escuelas gradualmente y abrir nuevas escuelas de alto rendimiento en su lugar.

Existen muchísimos ejemplos de cierres de escuelas a través del país, pero muchos de estos cierres no estaban relacionados ni basados en el rendimiento académico de la escuela. Algunos distritos han cerrado escuelas debido a la matriculación en declive o presiones presupuestarias, mientras que otros se enfocaron en eliminar gradualmente o cerrar rápidamente las escuelas que tienen años de estar deficientes.

Las investigaciones acerca del impacto de los cierres escolares están limitadas debido a que pocos distritos han cerrado escuelas solamente en base al rendimiento como factor único. Los dos distritos destacados que han cerrado escuelas, la Ciudad de Nueva York (NYC) y Chicago, usaron enfoques diferentes que terminaron con resultados perceptibles para los estudiantes desplazados de sus escuelas originales. Mientras que el enfoque de Chicago no desplazó a estudiantes a escuelas de alto rendimiento, el enfoque de NYC por lo general sí lo hizo. (Lea más acerca de cada enfoque abajo.)

La información proporcionada abajo es únicamente un comienzo—un mapa básico de rutas hacia algunos elementos comunes y ejemplos de esfuerzos eficaces de cambios para bien. Sugerimos profundizar más en cada ejemplo y enfoque realizado—cada uno tiene información abundante acerca de las complejidades de políticas y prácticas que acompañan la gestión de cambios para bien urgentes y dramáticos en las escuelas de muy bajo rendimiento. Puede encontrar mayor información en cada uno de estos en nuestro sitio de Internet, con un detalle de los perfiles de las escuelas y una lista de estudios y recursos acerca de los esfuerzos para efectuar cambios para bien.

¿Qué se necesita para dar un giro completo en escuelas con rendimiento persistentemente bajo?

“Mientras el liderazgo contribuye al ambiente de aprendizaje en cada escuela, tiene implicaciones hasta más directas en escuelas que mantienen muy bajo rendimiento. Los desafíos con que estas escuelas típicamente luchan, como personal incapaz, expectativas bajas para los estudiantes, y la necesidad de cambiar la cultura de la escuela dramáticamente, exigen un conjunto de habilidades específicas y muy eficaces.”

— CA Collaborative on District Reform

Cambiar una escuela que mantiene un bajo rendimiento ciertamente es trabajo difícil, pero hay muchos ejemplos que demuestran hoy en día que sí es posible. Hay señales de resultados prometedores para las escuelas y los distritos participando en el programa de Subvenciones de Mejoramiento Escolar (SIG) en California, aunque las pruebas basadas en las investigaciones aun no han determinado cuál de los cuatro enfoques es más eficaz.^{ix}

En California, las escuelas participantes recibieron alrededor de \$1.5 millones de dólares por año para apoyar la implementación de uno de los cuatro modelos de intervención promovidos por SIG: cambios para bien en las escuelas, reinicio, transformación y cierre.

La primera cohorte incluyó 89 escuelas. Las escuelas que implementaron los modelos de cambios para bien y de transformación incrementaron su API por aproximadamente 34 puntos más de lo esperado. Las 29 escuelas que usaron el modelo de cambios para bien—que incluye reemplazar al director y la mitad del personal—tuvieron la mejora más alta.

En base a los ejemplos de mejoramiento escolar y las investigaciones de SIG a la fecha, abajo se encuentran algunos elementos esenciales para efectuar cambios para bien con éxito.

Efectuar con éxito los cambios para bien en una escuela que mantiene un bajo rendimiento requiere varias condiciones:

- **Una cultura de altas expectativas para todos los estudiantes y adultos:**

Para poder crear una escuela de alto rendimiento, el personal debe creer que sí es posible—que todos los estudiantes tienen la capacidad de rendir a niveles altos. Eso significa que todos los maestros y el personal deben saber que tienen la capacidad y la responsabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Sanger Unificado, por ejemplo, comenzó su historia de cambios para bien manteniendo en mente esta creencia muy importante, y mejoró su distrito por medio de cambios al personal, capacitación, y operaciones, después de que el personal del distrito y escolar concordaran acerca de lo que se podía hacer respecto a sus estudiantes desfavorecidos.

- **Un líder y un personal altamente capaz:** Se necesitan líderes fuertes y un equipo de líderes para crear un cambio sustentable. Los líderes y maestros más eficaces deben colocarse en las escuelas que están en problemas, particularmente las escuelas que están experimentando esfuerzos significativos para efectuar cambios positivos.^x No se puede enfatizar lo suficiente la importancia de esto —sin líderes y personal eficaz en el sitio escolar, la implementación de cualquiera de estos modelos será ineficaz. Varios ejemplos de cambios para bien —y algunas de las mejores prácticas entre los distritos de mayor rendimiento— se enfocan en encontrar y desarrollar el mejor talento posible y una mentalidad impulsada por la misión que se necesita para efectuar cambios para bien y administrar una escuela de calidad y necesidad alta.
- **Autoridad de enseñanza y operativa significativa:** Los líderes escolares deben tener la autoridad y la plena responsabilidad de las operaciones claves a nivel escolar, especialmente el personal, los horarios y calendarios de los días escolares, el presupuesto, y el currículum.^{xi}
- **Usando datos para identificar lo que funciona:** Mejorar las escuelas que no están rindiendo lo suficiente requiere líderes escolares y del distrito que pueden analizar los resultados para ver lo que está resultando eficaz y lo que no, y que pueden actuar rápidamente con esa información para mejorar los resultados estudiantiles. Según reportan varios superintendentes de la Colaborativa Californiana, “El uso continuo de datos [es] crítico para este tipo de respuesta, ya que les permite examinar la eficacia de sus intervenciones en las escuelas que están en problemas y cambiar de curso inmediatamente cuando un enfoque no funciona.”

Lugares Donde Ha Funcionado

Algunos distritos han realizado mejoras dramáticas a la calidad de sus escuelas en problemas. Otros han encontrado alternativas de alta calidad para los estudiantes que se habían quedado atrapados en las escuelas de bajo rendimiento. Nosotros proporcionamos ejemplos de ambos enfoques, y existen muchísimos más (vea los recursos y artículos en otros ejemplos de nuestro sitio de Internet).

El Distrito Escolar de Alum Rock: Creando Cambio Sustentable en Dos Escuelas de Alto Rendimiento

Antes se consideraba a Alum Rock como uno de los distritos escolares de menor rendimiento en el Valle de Silicio. Mientras que el distrito sigue con algunas escuelas de bajo rendimiento, el crecimiento académico de todo el distrito (un incremento de 135 en el API desde el 2004) y un rendimiento notable en varias escuelas demuestran que los cambios para bien pueden suceder efectivamente y se pueden sostener. Alum Rock opera tres de las escuelas tradicionales de distrito de mayor rendimiento y de altas necesidades en el Valle de Silicio: Millard McCollam Elementary, James McEntee Academy, y LUCHA (Learning in an Urban Community with High Achievement/Aprendiendo en una Comunidad Urbana con Alto Rendimiento).

McEntee Academy es un ejemplo interesante de efectuar cambios para bien con éxito. En el 2006, tanto las leyes federales como las estatales obligaron a Lester W. Shields Elementary School imple-

Una Visión para las Escuelas de Primera Categoría: Lecciones de las Escuelas de Alto Rendimiento y Alta Necesidad

Efectuar cambios para bien requiere las condiciones correctas, pero las condiciones por sí mismas no son suficientes. Los líderes escolares deben tener una visión clara y convincente de cómo se ve una cultura eficaz de alto rendimiento y la capacidad de poner en acción esa visión con todo el personal de la escuela.

A fin de encontrar los elementos comunes que apoyan el fuerte logro estudiantil, hemos observado algunas de las escuelas de mayor rendimiento en la región que sirven predominantemente a estudiantes de orígenes desfavorecidos (escuelas identificadas tanto en la **FIGURA 5 COMO LA 6**). Les preguntamos a los directores lo que ellos piensan que hace que su escuela tenga éxito, cómo forman y sostienen equipos de enseñanza eficaces, y cómo diseñan el tiempo de aprendizaje para los estudiantes a fin de asegurar que logren su pleno potencial.

Abajo se encuentran cuatro elementos críticos que están presentes constantemente en las escuelas de alto rendimiento. Son sencillas, pero difíciles de hacer bien. Cuando se implementan correctamente, estos elementos ayudan a los líderes formar escuelas verdaderamente eficaces.

Crear una cultura de rigor académico que valora la urgencia del aprendizaje y mantiene las altas expectativas para todos los estudiantes.

Los maestros y los líderes en las grandes escuelas se enfocan constantemente en los días escolares, y los estructuran de manera que la prioridad es proteger cada minuto del aprendizaje estudiantil. Desde el momento que entra un estudiante a la escuela hasta el momento que se va a casa, la escuela aprovecha cada oportunidad para reiterar la importancia del aprendizaje, logro, y fuerte desarrollo del carácter. Esto significa que todos los aspectos de la escuela—desde el calendario de maestros y normas de comportamiento dentro y fuera del salón de clase, hasta las actividades de enriquecimiento e involucramiento con los padres de familia y la comunidad—están diseñados y estructurados con el propósito de asegurar que los estudiantes estén aprendiendo a esmerarse en obtener resultados y a desarrollar los rasgos característicos de aprendices exitosos para toda la vida.

La palanca principal que vemos que usan los directores para formar esta cultura escolar fuerte es un grupo de convicciones verbales y escritas, reglas, prácticas, y sistemas (por ej. disciplina estudiantil o desarrollo de carácter) claramente comunicadas a fin de determinar cómo funciona una escuela.

En Cornerstone Preparatory Academy en el Este de San José, por ejemplo, los maestros y los líderes escolares han establecido una cultura tan fuerte que los estudiantes demuestran un involucramiento feliz en todas sus clases, asegurando que la mayor parte del día se pasa aprendiendo contenido académico riguroso y ayudando a que los estudiantes internalicen los valores principales de la escuela. Las pruebas de una cultura escolar eficaz están claras: la mayoría de maestros usan las mismas prácticas para manejar la clase constantemente, incluyendo hacer que los estudiantes sigan de cerca con sus ojos a la persona que está hablando y usar llamados/respuestas de participación para asegurar que los estudiantes estén siempre poniendo atención y que no estén desperdiciando el tiempo. Las altas expectativas del comportamiento permiten que los estudiantes participen en las materias académicas excepcionalmente rigurosas, incluyendo la oportunidad de aprender a codificar, comenzando en los primeros años de la escuela.

Los directores dijeron que una cultura escolar fuerte permite que su personal se enfoque en el aprendizaje casi todos los momentos del día.

“[Cultura escolar] libera el tiempo y los recursos y la atención de los estudiantes y el personal para poder enfocarse en lo importante. Entonces por eso es importante, porque es como una inversión. Entre más fuerte la cultura escolar, menos tiempo se tiene que pasar enfocando en el comportamiento o diciendo lo mismo vez tras vez. Porque así es la manera en que se hacen las cosas. Es una expectativa; así es la manera en que se hacen las cosas aquí. Y así nos podemos enfocar en la enseñanza y el aprendizaje...[La] cultura aquí es que los niños saben que están aquí para aprender, y por lo tanto toman en serio el aprendizaje.”

- Frances Teso, Directora de Voices College-Bound Language Academy

Ser altamente selectivo al contratar los maestros y el personal.

Los directores eficaces reconocen que la calidad del maestro dentro de la clase es el mayor indicador del logro académico estudiantil. Por lo tanto, los líderes escolares en las escuelas de alto rendimiento dedican una cantidad enorme de tiempo y energía a la contratación de los mejores maestros para la escuela. Ellos saben cuáles son las características que buscan al contratar: individuos que se ajustan a la misión y que creen que tienen la capacidad de determinar cuánto aprende un estudiante durante un año y que están buscando constantemente mejorar sus prácticas.

En Rocketship Brilliant Minds en San José, por ejemplo, hace poco el director entrevistó arriba de 200 maestros para cuatro puestos vacantes. Pero asegurar un grupo grande de candidatos no es

el único factor que esta líder escolar usa para asegurar que los maestros excepcionales se integren al equipo de Rocketship. Se investigan a fondo los candidatos por medio de un proceso de investigación extensa que incluye entrevistas múltiples con diferentes partes interesadas, incluyendo los reclutadores, directores y maestros. Los candidatos deben también componer lecciones muestras muy detalladas. Para poder recibir una oferta de trabajo, los candidatos deben demostrar que tienen las destrezas técnicas y una convicción profunda en la capacidad de todos los estudiantes de rendir a niveles muy altos. En Cornerstone Academy en San José, el director habitualmente recibe casi 100 aplicaciones por cada puesto vacante. En Cornerstone, un comité de contratación de siete a ocho individuos dirigido por maestros deben colectivamente investigar a fondo y acordar contratar un candidato antes de presentar una oferta de empleo.

Invertir en mentores para los maestros y hacer prioritar la colaboración de los maestros.

Las escuelas que superan los obstáculos para los estudiantes de bajos ingresos y estudiantes de color dedican recursos significativos para capacitar, proporcionar mentores, y desarrollar a los maestros.

En Rocketship Brilliant Minds, por ejemplo, un equipo de tres líderes de enseñanza pasa la mayor parte de su tiempo sirviendo de mentores a los maestros, lo cual incluye observar y reunirse con cada maestro en la escuela por lo menos una vez a la semana. Durante estas reuniones con los mentores, los maestros reflexionan en sus prácticas y reciben orientación y retroalimentación acerca de cómo mejorar la calidad de sus lecciones. Se espera que implementen la retroalimentación para mejorar sus prácticas.

La preparación eficaz en la enseñanza también requiere una inversión en el desarrollo profesional de alta calidad e integral respecto a la escuela, como también la planificación diaria o semanal en conjunto con los maestros que trabajan con los mismos estudiantes o que enseñan materias similares. Muchas veces se les proporciona cobertura para que puedan planificar las unidades de instrucción juntos y reflexionar juntos acerca de los datos de rendimiento estudiantil. La Directora Teso dice que esta inversión en el tiempo de colaboración entre maestros es uno de los elementos más importantes impulsando el éxito de sus estudiantes.

Formar un sistema de apoyo para personalizar el aprendizaje y asegurar que los estudiantes dominen el contenido académico riguroso.

Las escuelas que son altamente eficaces tienen claridad en su propósito—asegurar que todos los estudiantes rindan a un nivel que los coloque en el camino hacia la universidad y una carrera. Tanto la estructura del día escolar como también el uso inteligente de la tecnología son altamente importantes para apoyar a las escuelas a fin de individualizar la instrucción.

En Gilroy Prep, una Escuela Navigator en Gilroy, California, el día escolar dura de las 8 am hasta las 3:35 pm y una media hora adicional para el aprendizaje personalizado, proporcionando aproximadamente 50 por ciento más instrucción en un año

escolar que el mínimo exigido por las leyes estatales. Los maestros pasan la mayoría de su tiempo trabajando con los estudiantes en grupos pequeños y de uno a uno en lugar de darle instrucción directa a toda la clase. La escuela tiene un período de tiempo que dura aproximadamente 30 a 45 minutos al día dedicado a la intervención en tiempo real, y este tiempo es el doble para los estudiantes que necesitan apoyo adicional. Los estudiantes trabajan en programas informáticos de alta calidad a su propio paso que, en combinación con las evaluaciones periódicas, permiten al maestro ver exactamente dónde están

los estudiantes académicamente. De allí los maestros juntan pequeños grupos de estudiantes que tienen dificultades en la misma área a fin de proporcionar ayuda intensiva mientras que los otros estudiantes trabajan colaborativamente en proyectos o trabajan en diferentes programas informáticos para dominar destrezas adicionales a su propio paso. Este uso re-estructurado del tiempo escolar ha producido resultados impresionantes. Tres escuelas adicionales de alto rendimiento en la región usan un enfoque similar: Cornerstone Academy, Rocketship Brilliant Minds, y KIPP Heartwood.

Esta lista breve de elementos importantes en las escuelas de alto rendimiento es sólo el comienzo. Innovate tiene planeado hacer un análisis más profundo de escuelas de rendimiento alto y necesidad alta para desarrollar aun más esta visión de crear escuelas de clase mundial.

“Lo más importante es tener el equipo correcto. Porque no importa nada de lo que yo hago—no importa qué tan largo es el documento de su visión. No importa qué tan bien se planifican sus estrategias y qué tan buenas son. Hay que escoger las personas correctas y hay que conseguir la aceptación de las personas correctas. Entonces yo diría que es el equipo y también las destrezas de crear aceptación para el equipo.”

— Amy Filsinger, Directora Rocketship Brilliant Minds

mentar cambios drásticos debido al bajo rendimiento crónico. El distrito cerró a Shields al final del año escolar, y de allí rediseño y abrió dos nuevas escuelas más pequeñas: Anthony P. Russo Academy y James McEntee. Con los mismos estudiantes, el mismo edificio, pero un personal diferente casi por completo, estas dos escuelas vieron casi de inmediato un crecimiento significativo en el rendimiento académico en su primer año de operación. Ambas escuelas han sostenido sus niveles de rendimiento académico hasta el 2012-13, con James McEntee entre los más destacados en la región y el estado con la población estudiantil de alta necesidad que sirven.

Cada escuela comenzó de nuevo —un nuevo director y casi todo el personal nuevo, con solamente el 10 por ciento de los maestros regresando de los que habían dado instrucción previamente en Shields. El distrito se enfocó en la formación de un equipo excelente de personal y la implementación de un currículum muy enfocado y de alta calidad. El Superintendente actual de Alum Rock, Hilaria Bauer, quien durante ese período de tiempo era una administradora del distrito, atribuye el éxito a la contratación de las personas indicadas.

“Le dio a todos en esas escuelas una manera nueva de ver la instrucción a los niños. A veces son importantes los cambios drásticos— algunos de los maestros no regresaron. Algunos de los maestros que no regresaron realmente se mejoraron como maestros en otros lugares. En algunos casos tuvieron que buscar otra carrera... Pero el enfoque aquí era la formación del equipo adecuado.”

— Superintendente Bauer, Alum Rock Union Elementary

Las Escuelas Públicas del Condado de Miami-Dade: Buscar, Desarrollar y Usar la Experiencia Dentro del Distrito

Las Escuelas Públicas del Condado de Miami-Dade, un distrito de 350,000 estudiantes, han logrado un progreso académico muy significativo en los últimos seis años—en parte por medio del mejoramiento de sus escuelas de bajo rendimiento. Identificarlas fue el primer paso.^{xii} En el 2010, Miami-Dade creó la Oficina de Transformación Educativa (ETO por sus siglas en inglés) a fin de trabajar con las escuelas de menor rendimiento en el distrito. Desde entonces, las 19 escuelas originales identificadas y colocadas bajo ETO han pasado de recibir “Ds” y “Fs” en el sistema de rendimiento estatal de Florida a recibir en su mayoría As, Bs, y algunas Cs. El rendimiento a través de todos los indicadores ha incrementado dramáticamente, con un incremento del 12 por ciento en los índices de graduación de las preparatorias bajo ETO y avances significativos en el rendimiento tanto en matemáticas como en lectura.^{xiii}

“Miami-Dade... desarrollo un programa de liderazgo a fin de entrenar una serie de administradores de preparatoria muy eficaces que están preparados para mejorar las escuelas de bajo rendimiento académico crónico, con más desafíos, y reclutar, autorizar y guiar a los maestros más exitosos con los estudiantes desfavorecidos.”

— American Institutes for Research, 2011

Se reemplazaron a muchos directores en estas escuelas, aunque no a todos. Un proceso de revisión competitiva de todos los directores en el distrito identificó a los líderes dispuestos y más capaces de implementar la visión de cambios para bien de las escuelas.

A pesar de que no todas de estas escuelas participaron en SIG (y por lo tanto no estaban obligadas a cumplir los requisitos de SIG), el distrito reemplazó a más del 50 por ciento de los docentes en los primeros años de la implementación. Eso “les trajo nueva energía y mayor disponibilidad para ir más allá de lo requerido para nuestros niños,” reportó Nikolai Vitti, el Sub-Superintendente en ese momento de ETO,^{xiv} notando que cambiar el personal es crítico para el éxito.

La calidad del líder y del personal escogido para administrar la escuela es crítico.^{xv} Los ejemplos exitosos de efectuar cambios para bien de Miami-Dade y de muchos otros demuestran que, idealmente, los mejores maestros y los que tienen mayor experiencia se colocarían en una escuela de cambios para bien, pero la realidad es que muchos de los maestros contratados para los esfuerzos de cambios para bien de SIG han sido maestros nuevos. Algunos distritos, como el Distrito Escolar Unificado de Long Beach, han encontrado la manera de trabajar en la preparación de estos maestros nuevos para lograr el éxito, como crear relaciones con los institutos de preparación de maestros.^{xvi}

Oficina de Transformación Educativa en Miami-Dade

Miami-Dade, el cuarto distrito escolar más grande del país, creó ETO para renovar las 19 escuelas de rendimiento bajo persistente. ETO tiene la autoridad de contratar los líderes escolares más capaces y de proporcionar tiempo adicional para realizar una planificación colaborativa para los maestros, derechos plenos de traslado de maestros, y el pago por rendimiento. Clave al éxito de ETO fue su capacidad de tomar decisiones acerca del personal.

El Sub-Superintendente de ese momento, Vitti, reporta que su equipo de ETO tiene la responsabilidad completa por las escuelas, incluyendo todos los aspectos operativos y los resultados académicos. Por medio de la formación de un equipo de “docentes urbanos comprobados, con experiencia, y apasionados,” ETO está demostrando que puede proporcionar el apoyo para la toma de decisiones y para la capacidad de cambiar las 19 escuelas a su cargo.

A raíz de su trabajo está la mejora de la instrucción por medio del desarrollo de una visión clara en cada escuela y el enfoque muy de cerca en la implementación de esa visión, asegurando un liderazgo y personal fuerte por medio de un reclutamiento competitivo y otras prácticas de administración personal enfocados en los estudiantes, y la implementación de una intervención eficaz para los estudiantes que están en problemas, entre otras estrategias.

Zona de Innovación (iZone) del Departamento de Educación de NYC: Abrir Nuevas Escuelas Para Crear Alternativas de Alta Calidad para los Estudiantes

Por más de una década, el Departamento de Educación de la Ciudad de Nueva York ha cerrado las preparatorias de bajo rendimiento y ha abierto escuelas alternativas pequeñas y especializadas. La iniciativa iZone ha creado más de 100 escuelas nuevas sirviendo a 20,000 estudiantes. Estas escuelas están organizadas alrededor de algún tema como leyes, servicio público o ciencias, con frecuencia se asocian con grupos comunitarios, culturales, o empresariales, y ofrecen un entorno personalizado. Las expectativas universitarias están reflejadas en el currículum y la instrucción. Los líderes escolares fueron determinados por medio de un proceso de propuestas competitivas “diseñado para asegurar que los fundadores de las escuelas cumplieran condiciones específicas y para estimular ideas creativas de una gama de instituciones y otras partes interesadas.”^{xvii}

MDRC, una organización independiente, encontró que las nuevas escuelas han producido un crecimiento académico muy significativo y positivo con los estudiantes desfavorecidos de color ganando la mayor parte. Claramente, iniciar escuelas nuevas puede ser una manera eficaz y de mucha ventaja para lograr una mejora al nivel escolar y a escala.

Escuelas Públicas de Chicago: Mejoramiento Escolar a Gran Escala

Los esfuerzos para efectuar cambios para bien de las Escuelas Públicas de Chicago (CPS por sus siglas en inglés) comenzaron desde el 1997. CPS ha implementado esfuerzos dramáticos para efectuar el cambio en 36 escuelas a la fecha, incluyendo:

- Siete escuelas preparatorias reconstituidas,
- Seis escuelas primarias y dos escuelas preparatorias cerradas y reiniciadas,
- Cuatro escuelas primarias colocadas bajo un programa interno del distrito de cambios escolares para bien,
- 10 escuelas primarias y dos escuelas preparatorias trasladadas a un operador de educación externo llamado Academy for Urban School Leadership (AUSL), y
- Dos escuelas primarias y tres escuelas preparatorias administradas por la Oficina de Mejoramiento Escolar de CPS.

Los esfuerzos de efectuar cambios para bien en las preparatorias no fueron eficaces, pero 22 escuelas primarias demostraron avances significativos en lectura y matemáticas. Los resultados de esas 22 escuelas se detallan abajo.

American Institutes for Research y Chicago Consortium on School Research (CCSR) encontraron que el rendimiento en lectura de las escuelas primarias mejoró significativamente después del segundo año de intervención, y la brecha entre esas escuelas de bajo rendimiento y todo el distrito se redujo casi a la mitad en un período de cuatro años.^{xviii} La tendencia estuvo mejor aun en

matemáticas. Después de cuatro años, la brecha entre los estudiantes en estas escuelas primarias y el promedio del distrito se redujo por casi dos terceras partes (en ambos casos, estos resultados fueron controlados para tomar en cuenta cualquier cambio a las poblaciones estudiantiles en estas escuelas).

Un análisis más detallado de las tendencias de rendimiento indica que algunos esfuerzos fueron más eficaces que otros. Ciertos modelos claramente fueron más eficaces en CPS en base a las calificaciones globales de lectura y matemáticas en las escuelas primarias. Los mayores avances en el aprendizaje se produjeron con los modelos de cierre/reinicio y por las escuelas administradas por el AUSL. La Oficina de Mejoramiento Escolar (OSI) dentro del distrito y el programa de Especialistas en Cambios Escolares Para Bien también resultaron con avances académicos. Ambos esfuerzos incluyeron el reemplazo del director y el desarrollo de un nuevo líder escolar excelente, y el enfoque OSI incluyó reemplazar a todos los maestros también. Vea el **APÉNDICE 2 Y 3** para más datos de rendimiento escolar de estas escuelas reformadas en CPS.

Academy for Urban School Leadership en CPS

AUSL, una organización de administración escolar sin fines de lucro basada en Chicago, dirigió los esfuerzos en 10 escuelas primarias de bajo rendimiento y dos escuelas preparatorias de bajo rendimiento, comenzando en el 2006. AUSL contrató a nuevos directores que estaban comprometidos al modelo y reemplazó a muchos miembros del personal en cada escuela. Los planes para efectuar cambios para bien se enfocaron en establecer una cultura escolar positiva, la responsabilidad compartida del rendimiento, un currículum comprobado, e instrucción involucrada y personalizada. Las escuelas AUSL produjeron algunos de los mayores avances en rendimiento entre las escuelas que implementaron reformas.

UP Education Network en Boston y Lawrence, Massachusetts

La estrategia de alto nivel al iniciar una escuela nueva permite que las fuertes organizaciones administrativas escolares con líderes excelentes cambien radicalmente y rápidamente las escuelas que previamente mantenían un bajo rendimiento. UP Education Network, una red escolar sin fines de lucro, ha reiniciado cinco escuelas de bajo rendimiento en Massachusetts. Todas las escuelas UP han logrado avances notables tanto en lectura como en matemáticas. En el 2013, dos de las escuelas, UP Academy Boston y UP Academy Dorchester, llevaron la delantera en el estado respecto al crecimiento estudiantil en matemáticas. Los estudiantes en UP Academy Dorchester también tuvieron el avance más significativo en un año en la competencia global en ELA y matemáticas que cualquier escuela en la historia del estado.

Como organización escolar que efectúa cambios para bien, se le da a UP las instalaciones de una escuela actual de bajo rendimiento, y prácticamente todos los estudiantes en la previa escuela se matriculan en la nueva escuela UP. El éxito de UP está arraigado en su compromiso al reclutamiento y la capacitación de directores escolar de alta calidad, a mantener los estudiantes con las expectativas académicas rigurosas, y a proporcionarles a los maestros capacitación intensiva y continua como también tiempo significativo para colaborar y usar información para dirigir su instrucción.

Lecciones Duras: Donde No Ha Funcionado

Este informe se enfoca en las historias de éxito con los cambios para bien, pero también existen muchos ejemplos de esfuerzos fracasados en California y en todo el país. Las estrategias de alto nivel que permite que mejoren las escuelas — como la contratación de maestros eficaces y otorgándole autonomía a los líderes fuertes — dependen de la implementación eficaz. Aquí siguen algunos enfoques que se deben evitar.

Cerrar una Escuela de Bajo Rendimiento, y Mandar a Todos los Estudiantes a Otra Escuela de Bajo Rendimiento. Uno de los asuntos de mayor reto relacionado al cierre de una escuela es la calidad de las alternativas escolares disponibles a los estudiantes desplazados una vez se cierra su escuela. A diferencia del caso de la Ciudad de Nueva York en el que eliminan gradualmente las escuelas para iniciar nuevas escuelas que son de mayor rendimiento, algunos esfuerzos para efectuar cambios para bien han mandado a algunos estudiantes de las escuelas cerradas a escuelas en los vecindarios alrededor, que con frecuencia también son de bajo rendimiento.

“No culpemos a los niños. Los retos de la población estudiantil de Sanger no es una excusa aceptable para el fracaso.”

— Marc Johnson, superintendente jubilado

Temprano en sus esfuerzos para efectuar cambios para bien, Chicago Public Schools repetidamente cerró escuelas de bajo rendimiento y mandó los estudiantes a escuelas que tenían casi el mismo bajo desempeño. Desde el 2001 al 2006, cuando el distrito cerró 18 escuelas, solamente el seis por ciento de los estudiantes se pasaron a escuelas que calificaban en el cuartil más alto.^{xix}

Despedir la Mitad de Su Personal, y Reemplazarlo con Otro Personal Ineficaz. Encontrar líderes y maestros eficaces para las escuelas que quieren efectuar cambios para bien es un reto enorme. Con frecuencia el nuevo director y los nuevos maestros no son más capaces que los antiguos.^{xx} Muchas veces los distritos de California contratan maestros sin experiencia para las escuelas que quieren efectuar cambios para bien.^{xxi} Las reglas de antigüedad en muchos distritos hacen que la mayoría de los trabajos más difíciles los llenan los maestros más nuevos.^{xxii}

El Distrito Tiene Que Cambiar También

Los cambios para bien en las escuelas no se tratan solamente de las escuelas. Las prácticas y políticas del distrito también deben cambiar a fin de apoyar el mejoramiento.^{xxiii} Colocar los directores y maestros de mayor talento y experiencia en las escuelas con las mayores necesidades requiere el liderazgo del distrito.

El Distrito Escolar Unificado de Sanger es un modelo de un cambio fenomenal y exitoso. Sirviendo aproximadamente 11,000 estudiantes en una comunidad rural afuera de Fresno, Sanger afronta muchos retos. Con muchos estudiantes cuyos padres son trabajadores agrícolas temporales, hay mucha movilidad en el distrito. Tres cuartas partes vienen de familias de bajos ingresos y casi la mitad habla inglés como segundo idioma.

Durante un período de nueve años, Sanger pasó de estar entre el 10 por ciento más bajo en los distritos del estado, con un API de 636, a un API de 833. Se ha reconocido como un distrito de alto rendimiento y alto crecimiento para los estudiantes desfavorecidos.

La historia exitosa de los cambios para bien de Sanger es larga y compleja, pero central a su éxito está un grupo de convicciones acerca de cómo maximizar el aprendizaje estudiantil:

- “*La esperanza no es una estrategia.* El distrito usa esfuerzos concentrados para mejorar los resultados estudiantiles y revertir las tendencias del bajo rendimiento.”
- “*No culpemos a los niños.* Los retos de la población estudiantil de Sanger no es una excusa aceptable para el fracaso.”
- “*Se trata del aprendizaje estudiantil.*” El aprendizaje estudiantil se genera por medio de instrucción de alta calidad; el diálogo debe enfocarse constantemente en las pruebas del impacto de los maestros, del aprendizaje en sí.” El enfoque ha cambiado de las necesidades de los adultos a las necesidades de los estudiantes y un compromiso de hacer lo necesario para encontrar soluciones para esos estudiantes.^{xxiv}

El distrito utilizar un enfoque "estricto-suelto". Eso significa que el distrito tiene un conjunto de expectativas no negociables para sus directores y personal escolar, incluyendo la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje, resultados altos para los estudiantes, e instrucción explícita y directa—pero una autonomía casi completa en la manera de implementar esto en el sitio escolar.

En la práctica, esto significa que el distrito establece estándares “esenciales” para todos los niveles del grado. Usando un conjunto de principios acerca del aprendizaje en lugar de un currículum pre-especificado, los maestros se enfocan en diagnosticar y responder a las necesidades de aprendizaje estudiantil. La información estudiantil recolectada de evaluaciones periódicas ayuda a determinar la planificación de la instrucción y las lecciones, y por lo tanto se puede ajustar el currículum según sea necesario. Sanger usa un sistema de intervenciones para todos los estudiantes durante las clases y tiene tiempo adicional asignado específicamente para intervenciones de instrucción todos los días para los estudiantes con problemas.

Los directores y maestros reciben apoyo y liderazgo significativo de la oficina central. El distrito también ha creado directrices más claras para evaluar el progreso. De esta manera, Sanger ha vinculado la presión alta para lograr el mejoramiento con el incremento en el apoyo. La historia de Sanger demuestra que las políticas eficaces a través del distrito y la fuerte implementación a nivel escolar pueden lograr avances académicos impresionantes para los estudiantes de alta necesidad.

¿Qué tomaría para que las escuelas de menor rendimiento en el Valle de Silicio se conviertan en escuelas excelentes?

Mejorar dramáticamente el rendimiento de las escuelas de menor rendimiento en la región exigirá medidas audaces de parte de los líderes escolares, padres de familia, maestros, funcionarios electos, y líderes empresariales. Aquí siguen algunas recomendaciones:

Enfocarse solo en cambios escolares comprensivos. Un programa aquí y un programa allá no serán suficientes. Lo que se necesita es una **reforma escolar integral**, en base a los modelos comprobados. Las escuelas que se han mantenido con un rendimiento bajo por años tienden a tener

problemas significativos que afectan todos los aspectos de las operaciones escolares. Las personas y la cultura de la escuela – las dos estrategias más importantes para el rendimiento escolar alto – no cambiarán al agregar un programa de intervención o alguna tutoría después de las clases. Las escuelas de muy bajo rendimiento requieren un cambio fundamental.

Aprender de los modelos de excelencia. Los líderes del distrito y la comunidad deben examinar las escuelas de mayor éxito en la región y el país para obtener lecciones en lo que se necesita para tener una escuela excelente y sostenible para los estudiantes de alta necesidad. Aquí en el Valle de Silicio, tenemos la buena fortuna de tener varias escuelas innovadoras y de alto rendimiento, con prácticas comprobadas que se pueden replicar.

Actuar hoy. Los estudiantes asistiendo a estas escuelas no pueden esperar – necesitan y merecen una excelente educación hoy.

Conclusión

Las probabilidades están en contra de los 15,985 estudiantes que asisten a las 28 escuelas de menor rendimiento en el Valle. La mayoría de ellos no están rindiendo a nivel del grado en las materias fundamentales bajo los estándares previos de California y afrontarán retos aun más difíciles bajo Common Core, que son estándares más rigurosos y las nuevas pruebas estatales. La necesidad de cambiar la trayectoria educativa de los estudiantes es grande—no actuar con urgencia deliberada significa que las probabilidades de asistir a la universidad y de allí seguir a las carreras competitivas del siglo 21 se disminuyen con el paso de los años.

La intención de este informe es enfocar la atención y esfuerzo comunitario para encontrar soluciones para estos estudiantes. Mientras el reto es grande, existen ejemplos de distritos y escuelas enteras que han logrado un éxito significativo en California y a través de todo el país. Trasplantar modelos que han trabajado en otros lugares no asegura el éxito aquí, pero explorar los enfoques que otros han tomado nos puede ayudar a aprender lecciones valiosas acerca de los cambios dramáticos que se pueden lograr para los estudiantes de todos los orígenes. En el Valle de Silicio, a diferencia de muchas partes del estado y del país, tenemos los recursos y podemos aumentar la capacidad de rendir a este nivel.

Lista de Figuras

- FIGURA 1** PÁGINA 8 Salarios Medianos Anuales de Adultos
- FIGURA 2** PÁGINA 9 La Mayoría de los Estudiantes en las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio Se Están Quedando Atrás en las Materias Fundamentales
- FIGURA 3** PÁGINA 10 La Mayoría de Estudiantes Se Quedan Atrás en Lectura Año Tras Año en las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio
- FIGURA 4** PÁGINA 11 ¿Quién Asiste a las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio?
- FIGURA 5** PÁGINA 13 Cinco Escuelas en el Valle de Silicio Están Superando los Obstáculos Consistentemente para los Estudiantes de Alta Necesidad
- FIGURA 6** PÁGINA 13 Ocho Estrellas Ascendentes También Están Superando los Obstáculos para los Estudiantes de Alta Necesidad
- FIGURA 7** PÁGINA 16 Las Escuelas Con El Más Bajo Rendimiento en el Valle de Silicio
- FIGURA 8** PÁGINA 36 La Mayoría de las Escuelas Primarias en Chicago Public Schools Aumentaron Significativamente el Aprendizaje Tanto en Lectura como en Matemáticas Después del Primer Año de Implementación de Cambios Para bien
- FIGURA 9** PÁGINA 37 Las Escuelas Primarias en Chicago Public Schools Sostuvieron Avances Después del Año 1 Tanto en Lectura como en Matemáticas

Metodología

Indicadores de Datos y Rendimiento

Los siguientes archivos de datos públicamente disponibles se obtuvieron del Departamento de Educación de California (CDE por sus siglas en inglés) para los años escolares 2008-09 al 2012-13:

- Directorio de Escuelas y Distritos Públicos
- Exámenes y Reportes Estandarizados (STAR)
- Examen de Egreso de la Preparatoria de California (CAHSEE)
- Índice del Aumento en el Rendimiento Académico (API)
- Matriculación por Escuela

Se usaron múltiples indicadores del rendimiento para definir el rendimiento absoluto, el crecimiento absoluto, y el rendimiento comparativo de las escuelas de bajo rendimiento.

Índice de Rendimiento Académico (API)

El API fue desarrollado por el CDE para los propósitos de rendición de cuentas estatal y federal con el fin de medir el rendimiento y mejoramiento de los distritos, escuelas y grupos estudiantiles en las pruebas estatales. Se calcula el API tomando el promedio de las calificaciones de las pruebas estudiantiles en las Pruebas Estandarizadas de California (CSTs) en lenguaje en inglés (lenguaje), matemáticas, historia-ciencias sociales, la Prueba Modificada de la Evaluación Educativa de California (CMA) en EL, matemáticas y ciencias, la Prueba Alternativa de Rendimiento de California (CAPA) en lenguaje y matemáticas, y el Examen de Egreso de la Preparatoria de California (CAHSEE)¹ en lenguaje y matemáticas del 10º grado. Se aplicaron varios pesos a cada prueba. Las calificaciones oscilan entre 200 a 1000, con una meta establecida por el estado de 800.²

Índice del Aumento en el Rendimiento Académico (APIG)

El CDE calcula el APIG a fin de medir el mejoramiento de año a año en las pruebas estatales. El APIG es la diferencia entre el API en base a los resultados de las pruebas del previo año y el API en base a los resultados de las pruebas del año actual (por ej. el aumento del API Base 2012 al Aumento 2013).³

Índice de Rendimiento Escolar (SAI)

Usamos también una perspectiva comparativa en el rendimiento escolar desarrollado por American Institutes for Research (AIR) por medio de California Comprehensive Center (CA CC) para apoyar a CDE en sus esfuerzos de vigilar y mejorar la calidad de las escuelas en California. Los estudiantes entran a la escuela con diferentes niveles de preparación y con diferentes retos—ya sea que estén viviendo en la pobreza, aprendiendo el inglés, o con necesidades especiales de aprendizaje. Muchos factores diferentes tienen un impacto en los estudiantes y las escuelas, y por lo tanto agregar la medida de CA CC nos permite dar un cuadro general del rendimiento escolar. El SAI del CA CC es una medida que demuestra el rendimiento de una escuela relativo a su población estudiantil, indicando si está rindiendo más o menos a comparación de otras escuelas sirviendo estudiantes similares a través del estado. Esto le da reconocimiento a las escuelas que están superando los obstáculos para los estudiantes de alta necesidad e identifica las escuelas que deben estar rindiendo mucho más.

¹ Se usaron los resultados del 10º grado de CAHSEE porque no se requiere ninguna prueba estandarizada adicional de los estudiantes de preparatoria.

² Para mayor información acerca del API, vea: [HTTP://WWW.CDE.CA.GOV/TA/AC/AP/](http://www.cde.ca.gov/ta/ac/ap/)

³ Se puede encontrar mayor información acerca del APIG en: [HTTP://WWW.CDE.CA.GOV/TA/AC/AP/](http://www.cde.ca.gov/ta/ac/ap/)

Para mas información sobre la metodología, vea nuestro Guía Técnico Suplementario en inglés en [WWW.INNOVATESCHOOLS.ORG/TURNAROUND_TECHNICALGUIDE.PDF](http://www.innovateschools.org/turnaround_technicalguide.pdf)

Criterios Usados para Identificar las Escuelas de Menor Rendimiento del Valle de Silicio

Usamos la siguiente metodología de tres partes para identificar las escuelas de menor rendimiento a través de los condados de San Mateo y Santa Clara:

1) Rendimiento absoluto: Las Escuelas Entre el 10 Por Ciento Más Bajo en los Condados de Santa Clara y San Mateo

Primeramente se identifica una escuela como una que mantiene un bajo rendimiento si cae en el 10º percentil más bajo comparada con las escuelas en el mismo grupo de grados por tres de los cinco años más recientes de datos del API (2008-09 hasta 2012-13) en los condados de Santa Clara y San Mateo.

API en el 10º Percentil desde 2008-09 al 2012-13

	2012-13	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09
Primaria	754	764	759	741	729
Secundaria	735	732	719	706	688
Preparatoria	675	683	682	668	657

2) Mejoramiento: Avances Cumulativos del API de Más de 59 Puntos desde 2008-09 al 2012-13

Las escuelas que han mejorado con un índice más alto están en el camino indicado. Las escuelas que han demostrado un crecimiento significativo durante cinco años – más de 59 puntos desde el 2008-09 hasta 2012-13 – **no están identificadas como las de menor rendimiento en nuestro informe.**

Alto rendimiento definido: Las escuelas que han crecido más que el 75 por ciento que las escuelas del estado usando los avances cumulativos del API en los últimos cinco años.

3) Rendimiento comparativo: Las Escuelas Rindiendo Arriba del Rendimiento Previsto en el SAI No Están Identificados como las de Menor Rendimiento

Los estudiantes entran a la escuela con diferentes niveles de preparación y con diferentes retos – ya sea que estén viviendo en la pobreza, aprendiendo el inglés, o con necesidades especiales de aprendizaje. Muchos factores diferentes tienen un impacto en los estudiantes y las escuelas. Para poder tomar esto en cuenta, usamos una perspectiva comparativa del rendimiento escolar desarrollado por AIR. Este enfoque nos posibilita dar un cuadro general del rendimiento escolar, permitiéndonos identificar las escuelas que están rindiendo debajo de las escuelas sirviendo estudiantes similares a través del estado.

menor rendimiento en comparación a las escuelas que sirven estudiantes similares. Esto le da reconocimiento a las escuelas que están superando los obstáculos para los estudiantes de alta necesidad e identifica las escuelas de deben estar rindiendo mucho más.

El cuadro abajo detalla los umbrales que debe cumplir o exceder cada escuela para no ser identificada como una de las escuelas de menor rendimiento en nuestro informe. Rendir debajo de estos umbrales significa que las escuelas están rindiendo debajo, o según lo previsto, para los estudiantes particulares que sirven. Cuando la calificación del SAI de una escuela está debajo de estos umbrales, los datos de la escuela indican que cae debajo del umbral de rendimiento positivo pronosticado.

Escuelas quedando debajo del umbral del SAI en cada año se siguen identificando como escuelas que mantienen un rendimiento bajo

	2012-13	2011-12	2010-11	2009-10	2008-09
Umbral del SAI	.5240648	.5230334	.5260307	.5174598	.5036939

Nuestro informe excluye a las escuelas de menor rendimiento que tienen un SAI indicando que están rindiendo a un nivel más alto que la mayoría de las escuelas con una demografía similar en California.

En otras palabras, las escuelas incluidas en este informe no sólo están dentro del 10º percentil más bajo, pero también son las de

Apéndice 1

Datos Demográficos y de Rendimiento para las Escuelas de Menor Rendimiento en el Valle de Silicio

Cinco Años de Análisis, 2008-09 al 2012-13

Escuela	Distrito	Datos Demográficos		
		Matriculación 2013-14	Porcentaje de Estudiantes de Bajos Ingresos 2012-13	Porcentaje de Aprendizaje del Inglés 2012-13
ESCUELAS PRIMARIAS Y K-8				
Daniel Lairon College Preparatory Academy	Franklin-McKinley Elementary	467	94%	46%
McKinley Elementary	Franklin-McKinley Elementary	454	93	80
Santee Elementary	Franklin-McKinley Elementary	468	97	81
P. A. Walsh Elementary	Morgan Hill Unified	580	81	57
Mt. Pleasant Elementary	Mt. Pleasant Elementary	354	79	69
Linda Mar Educational Center	Pacifica	26	19	8
Belle Haven Elementary	Ravenswood City Elementary	564	92	71
Fair Oaks Elementary	Redwood City Elementary	366	91	86
Garfield Elementary	Redwood City Elementary	693	64	79
Hawes Elementary	Redwood City Elementary	408	38	78
Hoover Elementary	Redwood City Elementary	828	42	77
John Gill Elementary	Redwood City Elementary	451	81	66
Selby Lane Elementary	Redwood City Elementary	694	83	63
Empire Gardens Elementary	San Jose Unified	454	85	65
Gardner Elementary	San Jose Unified	508	78	65
Horace Mann Elementary	San Jose Unified	576	76	57
Selma Olinger Elementary	San Jose Unified	467	83	67
Horrall Elementary	San Mateo-Foster City	520	74	54
Scott Lane Elementary	Santa Clara Unified	491	86	71
ESCUELAS SECUNDARIAS				
Lee Mathson Middle	Alum Rock Union Elementary	539	92	40
Sylvandale Middle	Franklin-McKinley Elementary	840	77	27
Cesar Chavez	Ravenswood City Elementary	206	97	70
Ronald McNair Academy	Ravenswood City Elementary	241	97	62
Herbert Hoover Middle	San Jose Unified	1080	70	26
Columbia Middle	Sunnyvale	740	74	29
ESCUELAS PREPARATORIAS				
James Lick High	East Side Union High	1193	81	22
William C. Overfelt High	East Side Union High	1447	92	28
ESCUELAS K-12				
Escuela Popular Accelerated Family Learning	East Side Union High	330	80	78

*Consulte la umbra de rendimiento pronosticado en la **METODOLOGÍA**

Apéndice continuada...

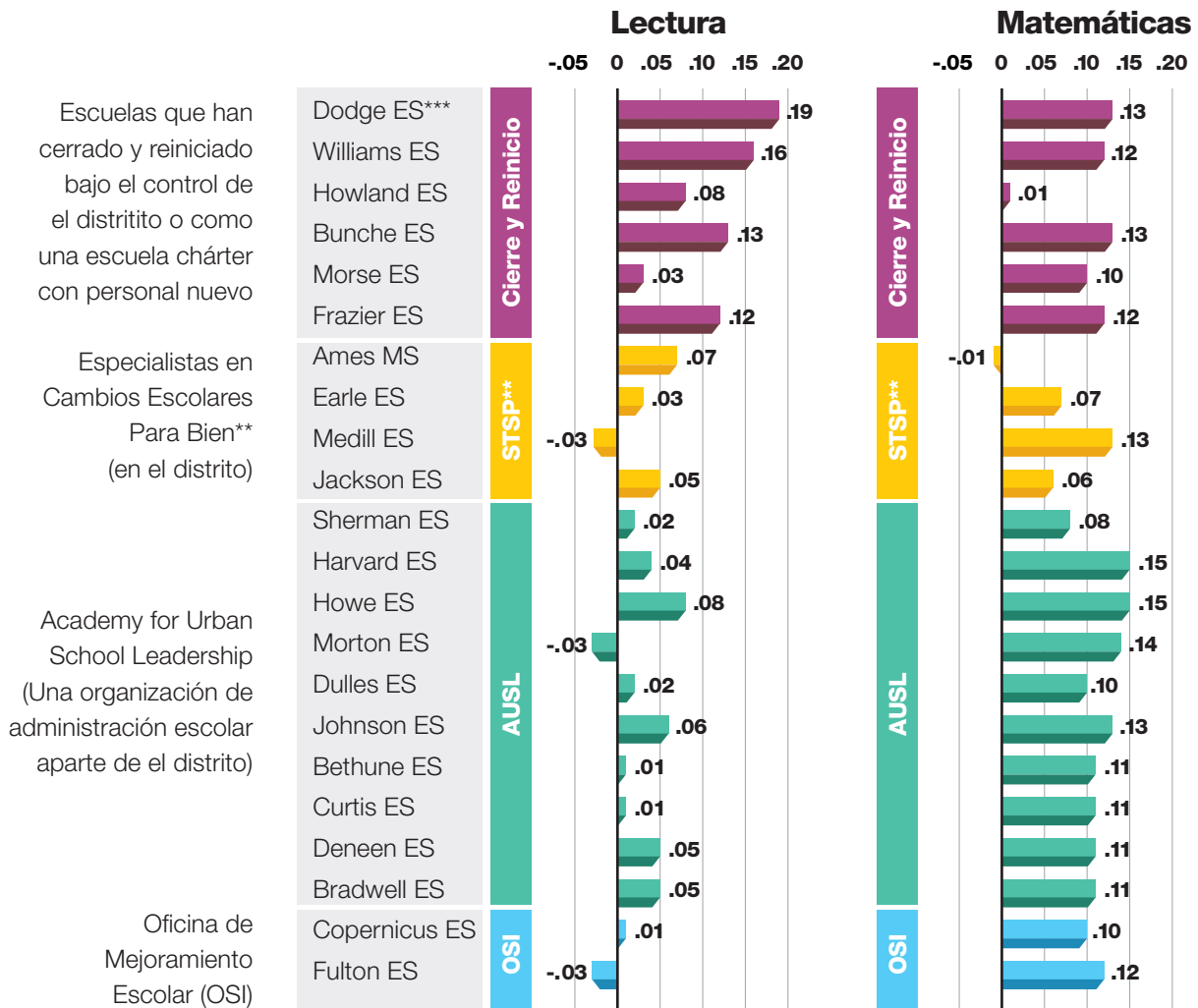
Escuela	Información de Rendimiento Académico			
	API del 2012-13	Avances Cumulativos de 5 años en el API	Años debajo del umbral del 10o percentil del API en el Valle de Silicon	Número de años que la escuela estuvo debajo del umbral del rendimiento pronosticado
ESCUELAS PRIMARIAS Y K-8				
Daniel Lairon College Preparatory Academy	719	15 ▲	5	5
McKinley Elementary	691	44 ▲	4	5
Santee Elementary	701	48 ▲	5	5
P. A. Walsh Elementary	742	31 ▲	3	5
Mt. Pleasant Elementary	731	12 ▲	5	5
Linda Mar Educational Center	703	-69 ▼	3	3
Belle Haven Elementary	661	27 ▲	5	5
Fair Oaks Elementary	741	47 ▲	5	4
Garfield Elementary	662	-24 ▼	5	5
Hawes Elementary	728	16 ▲	3	5
Hoover Elementary	737	28 ▲	5	5
John Gill Elementary	699	-80 ▼	3	5
Selby Lane Elementary	730	24 ▲	5	5
Empire Gardens Elementary	661	38 ▲	5	5
Gardner Elementary	689	-10 ▼	4	5
Horace Mann Elementary	704	-12 ▼	5	5
Selma Olinder Elementary	741	3 ▲	4	5
Horrall Elementary	746	1 ▲	5	5
Scott Lane Elementary	750	39 ▲	4	5
ESCUELAS SECUNDARIAS				
Lee Mathson Middle	708	11 ▲	4	5
Sylvandale Middle	735	34 ▲	3	5
Cesar Chavez	640	15 ▲	5	5
Ronald McNair Academy	621	2 ▲	5	5
Herbert Hoover Middle	705	55 ▲	5	5
Columbia Middle	733	20 ▲	4	5
ESCUELAS PREPARATORIAS				
James Lick High	674	45 ▲	3	5
William C. Overfelt High	676	25 ▲	4	5
ESCUELAS K-12				
Escuela Popular Accelerated Family Learning	581	50 ▲	5	5

*Consulte la umbra de rendimiento pronosticado en la **METODOLOGÍA**

Apéndice 2

Figura 8 La Mayoría de las Escuelas Primarias en Chicago Public Schools Aumentaron Significativamente el Aprendizaje Tanto en Lectura como en Matemáticas Después del Primer Año de Implementación de Cambios Para Bien

La diferencia en el aumento en lectura y matemáticas en las escuelas con cambios para bien relativo al crecimiento promedio de las escuelas de comparación, primer año de la reforma



*Un año de datos disponible

***Escuela primaria (ES por sus siglas en inglés)

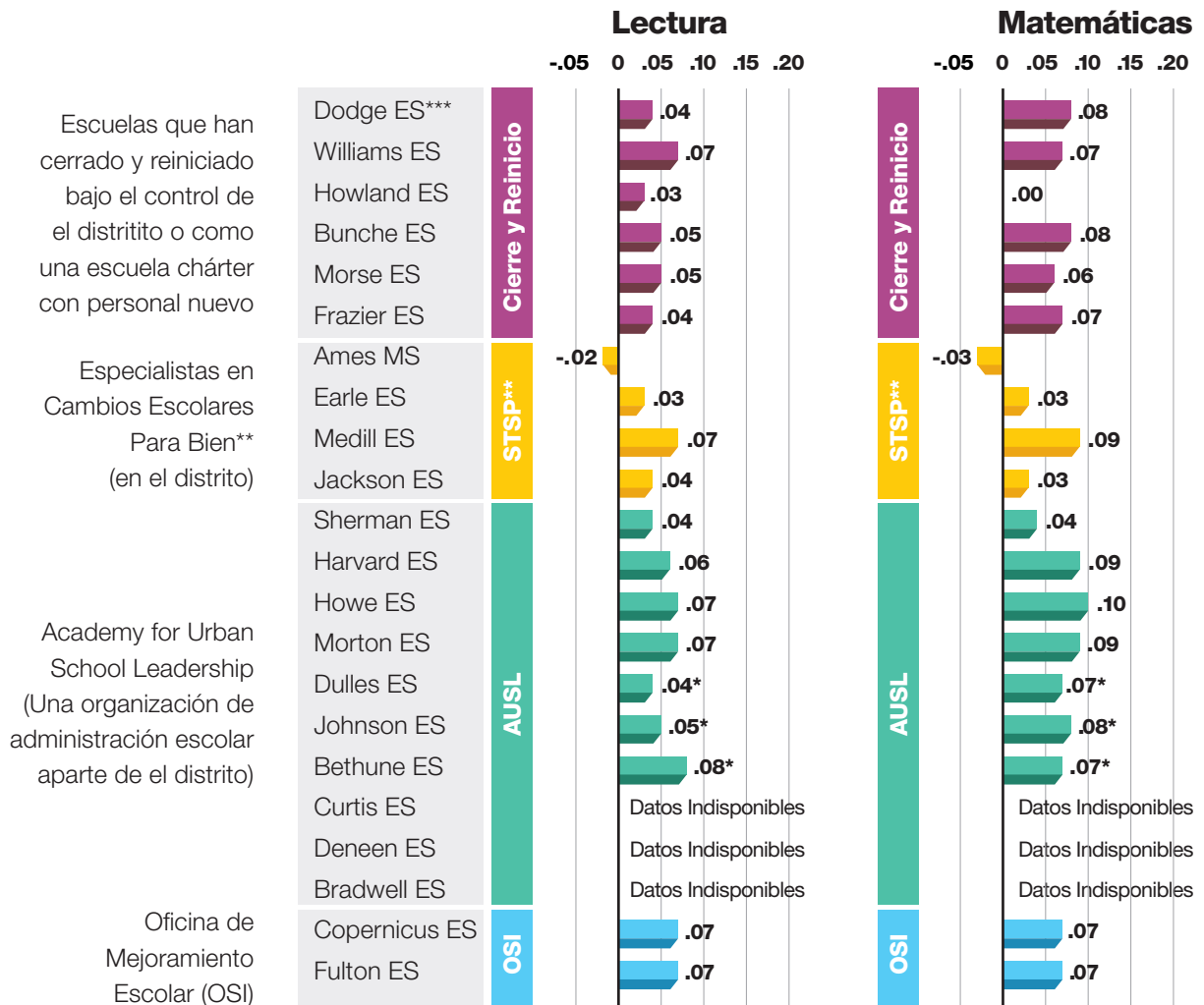
Nota: Los datos en este gráfico son de un modelo estadístico que compara el rendimiento de escuelas usando un método incluyendo las escuelas en la zona mas cerca y también controla por cambios en la población de estudiantes. Las unidades marcan las desviaciones estándares de diferencia de impacto académico en lectura y matemáticas. Particularmente indican el impacto de el primer año y el impacto sobre 2, 3 y 4 año sobresaliendo el desempeño de las escuelas comparadas.

Fuente: American Institutes for Research y el Chicago Consortium for Research, 2013

Apéndice 3

Figura 9 Las Escuelas Primarias en Chicago Public Schools Sostuvieron Avances Después del Año 1 Tanto en Lectura como en Matemáticas

La diferencia en el aumento en lectura y matemáticas en las escuelas con cambios para bien relativo al crecimiento promedio de las escuelas de comparación, años dos a cuatro de la reforma



*Un año de datos disponible

***Escuela primaria (ES por sus siglas en inglés)

Nota: Los datos en este gráfico son de un modelo estadístico que compara el rendimiento de escuelas usando un método incluyendo las escuelas en la zona mas cerca y también controla por cambios en la población de estudiantes. Las unidades marcan las desviaciones estándares de diferencia de impacto académico en lectura y matemáticas. Particularmente indican el impacto de el primer año y el impacto sobre 2, 3 y 4 año sobresaliendo el desempeño de las escuelas comparadas.

Fuente: American Institutes for Research y el Chicago Consortium for Research, 2013

Consideraciones Finales

Referencias

- ⁱ Hein, V., Smerdon, B., Quill Research Associates, LLC, & Sambolt, M., 2013; Hernandez, D., 2011; Lesnick, J., Goerge, Robert, Smithgall, C. & Gwynne, J., 2010
- ⁱⁱ Hernandez, 2011.
- ⁱⁱⁱ Lesnick, Goerge, Smithgall, & Gwynne, 2010; Hernandez, 2011; Hein, V., Smerdon, B., Quill Research Associates, LLC, & Sambolt, M., 2013; De la Torre, M., Allensworth, E., Jagesic, S., Sebastian, J., Salmonowicz, M., Meyers, C., & Gerdeman, R. D., 2012; Alexander, Entwisle, & Dauber, 1993; Malecki & Elliot, 2002; Welsh, Parke, Widaman, & O'Neil, 2001.
- ^{iv} Balfanz, 2009; De la Torre, M., Allensworth, E., Jagesic, S., Sebastian, J., Salmonowicz, M., Meyers, C., & Gerdeman, R. D., 2012.
- ^v Allensworth & Easton, 2005; Balfanz & Herog, 2005; Allensworth, E. M., & Easton, J. Q., 2007.
- ^{vi} Complete College America, 2012.
- ^{vii} Bailey, T., 2010.
- ^{viii} Estudio de SIG en California, análisis de AIR.
- ^{ix} O'Brien, E. M. & Dervarics, C. J., 2013.
- ^x Knudson, J., Shambaugh, L. & O'Day, J., 2011.
- ^{xi} Institute of Education Sciences, 2013. Herman, R., Dawson, P., Dee, T., Greene, J., Maynard, R., Redding, S., & Darwin, M., 2008; School Turnaround Group, Mass Insight Education, 2012;
- ^{xii} Eli and Edythe Broad Foundation, 2012.
- ^{xiii} Education Transformation Office, 2013.
- ^{xiv} Educational Research Strategies, 2013.
- ^{xv} O'Brien, E. M. & Dervarics, C. J., 2013.
- ^{xvi} Knudson, J., Shambaugh, L. & O'Day, J., 2011
- ^{xvii} Unterman, R., 2014.
- ^{xviii} De la Torre, M., Allensworth, E., Jagesic, S., Sebastian, J., Salmonowicz, M., Meyers, C., & Gerdeman, R. D., 2012.
- ^{xix} De la Torre & Gwynne, 2009.
- ^{xx} O'Brien, E. M. & Dervarics, C. J., 2013.; Lachlan-Hache et al., (2012).
- ^{xxi} Knudson, J., Shambaugh, L. & O'Day, J., 2011.
- ^{xxii} De la Torre, M., Allensworth, E., Jagesic, S., Sebastian, J., Salmonowicz, M., Meyers, C., & Gerdeman, R. D., 2012.
- ^{xxiii} Knudson, J., Shambaugh, L. & O'Day, J., 2011
- ^{xxiv} Knudson, J., Shambaugh, L. & O'Day, J., 2011; Stuart, L. & Hahnel, C. (2011).; David, J. L. & Talbert, J. E., 2012.

Alexander, K.L., Entwisle, D.R., & Daubner, S.L. (1993). Comportamiento de primer grado en el salón de clase: sus consecuencias a corto y largo plazo para el rendimiento escolar. *Child Development*, 64, 801-814.

Allensworth, E. M., & Easton, J. Q. (2005). El indicador del camino adecuado como pronosticador de la graduación de la preparatoria. Chicago: The University of Chicago Consortium on Chicago School Research.

Allensworth, E. M., & Easton, J. Q. (2007). Lo importante para mantenerse en el camino y graduarse de las preparatorias públicas de Chicago: Un análisis más profundo de las calificaciones de las materias, los fracasos, y la asistencia en el primer año de preparatoria. Chicago: The University of Chicago Consortium on Chicago School Research.

Bailey, T. (2010) Referencias, Matriculación y Finalización de las Secuencias en la Educación del Desarrollo en los Colegios Comunitarios. *Economics of Education Review*, 29.

Balfanz, R. (2009). Colocando los estudiantes de la secundaria en el camino hacia la graduación (Informe de Políticas y Prácticas). Baltimore: Johns Hopkins University, Everyone Graduates Center.

Balfanz, R., & Herzog, L. (2005, March). Manteniendo a los estudiantes de la secundaria en el camino hacia la graduación: Análisis inicial e implicaciones. Presentación en el segundo Simposio Regional de Secundarias, Philadelphia.

Complete College America (2012). Cursos de Nivelación: El Puente de la Educación Superior a Un Callejón Sin Salida.

David, J. L. & Talbert, J. E. (2012). Cambiando un Distrito Escolar de Alta Pobreza: Aprendiendo del Éxito de Sanger Unificado. S.H. Cowell Foundation.

De la Torre, M., Allensworth, E., Jagesic, S., Sebastian, J., Salmonowicz, M., Meyers, C., & Gerdeman, R. D. (2012). Cambiando las Escuelas de Bajo Rendimiento en Chicago. Informe Resumen. Consortium on Chicago School Research.

Dee, T. (2012). Cambios Escolares Para Bien: Pruebas del Estimulo 2009. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Educational Research Strategies (2013). Cambios Escolares Para Bien en las Escuelas Públicas del Condado de Miami-Dade.

Referencias continuadas...

Education Transformation Office (2013) *Éxito Destacado, Resultados del Año Escolar 2012-13*. Escuelas Públicas del Condado de Miami-Dade.

Eli and Edythe Broad Foundation (2012). *El Premio 2012 de la Mesa Directiva por la Educación Urbana: Escuelas Públicas del Condado de Miami-Dade*.

Hein, V., Smerdon, B., Quill Research Associates, LLC, & Sambolt, M. (2013). *Pronosticadores del Éxito Terciario*. Washington D.C.: College & Career Readiness & Success Center at American Institutes for Research.

Herman, R., Dawson, P., Dee, T., Greene, J., Maynard, R., Redding, S., & Darwin, M. (2008). *Cambiando Radicalmente Las Escuelas Que Mantienen Un Rendimiento Bajo*. IES Practice Guide. NCEE 2008-4020. National Center for Education Evaluation and Regional Assistance.

Hernandez, D. (2011). *Double Jeopardy: Cómo Las Destrezas de Lectura de Tercer Grado y la Pobreza Influyen en la Graduación de la Preparatoria*. New York: The Annie E. Casey Foundation.

Institute of Education Sciences (2013). *Autoridad, Apoyo y Vigilancia Operativa de los Cambios Escolares Para Bien*. Washington D.C.

Institute of Education Sciences (2013). *WWC Revisión del Informe "Cambios Para Bien: Pruebas del Estímulo 2009."* Washington D.C.

Knudson, J., Shambaugh, L. & O'Day, J. (2011). *Más Allá de la Escuela: Explorando un Enfoque Sistemático de los Cambios Escolares Para Bien*. California Collaborative on District Reform.

Lesnick, J., Goerge, Robert, Smithgall, C. & Gwynne, J. (2010) *Leyendo a Nivel del Grado en el Tercer Grado; ¿Cómo Está Relacionado al Rendimiento en Preparatoria y la Matriculación Universitaria?* Chicago: Chapin Hall at the University of Chicago.

Malecki, C. K., & Elliott, S. N. (2002). *Comportamiento social infantil como pronosticador del logro académico: Un análisis longitudinal*. *School Psychology Quarterly*, 17, 1–23.

Mathematica Policy Research. (2014). *Examinando los Esfuerzos de Cambios Para Bien Financiados por Subvenciones de Mejoramiento Escolar*.

O'Brien, E. M. & Dervarics, C. J. (2013). *¿Cuál es la Dirección Hacia Arriba? Lo que dicen las investigaciones acerca de las estrategias de cambios para bien*. The Center for Public Education, National School Boards Association.

School Turnaround Group, Mass Insight Education (2012). *Siendo Audaz: Una evaluación de las iniciativas de cambios para bien en distritos escolares y estados selectos*. Massachusetts.

Stuart, L. & Hahnel, C. (2011). *Un Reporte de Calificaciones del Rendimiento del Distrito*. Oakland: The Education Trust-West.

Therriault, S. B., & Krivoshey, A. (2014). *Resumen de las Investigaciones acerca de los Indicadores de la Persistencia Universitaria*. American Institutes for Research.

Therriault, S. B., O'Cummings, M., Heppen, J., Yerhot, L., Scala, J., & Perry, M. *Middle Grades Guía de Implementación Del Sistema de Aviso Temprano para la Intervención y Monitoreo*: American Institutes for Research.

Unterman, R. (2014). *Camino a la Universidad: Los Efectos de las Pequeñas Preparatorias Alternativas de la Ciudad de Nueva York en la Matriculación Terciaria*. MDRC.

Welsh, M., Parke, R. D., Widaman, K., & O'Neil, R. (2001). *Vínculos entre la competencia infantil social y académica: Un análisis longitudinal*. *Journal of School Psychology*, 39(6), 463–482.

Una Publicación de Innovate Public Schools

Escrito por Jeimee Estrada

Con Matt Hammer y Dr. Linda Murray

Noviembre 2014

www.InnovateSchools.org